

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO
DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA “ROCOS’S” PARA SU
POSTERIOR TRANSFORMACIÓN DE UNA COMPAÑÍA
LIMITADA

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DAYSÍ PAOLA RUEDA CORDONES

DIRECTOR: ING. EDMUNDO MALDONADO, MSC.

QUITO, ABRIL 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Edmundo Maldonado MSC.

INFORMANTES:

Ing. David Hidalgo.

Ing. Francisco Moscoso.

ÍNDICE

1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN Y DE LA EMPRESA, 1
1.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, 2
1.1.1	Industria de la Construcción en el Mundo, 4
1.1.2	Industria de la Construcción en América Latina, 5
1.1.3	Industria de la Construcción en el Ecuador, 6
1.2	DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO, 7
1.2.1	Factores Sociales, 8
1.2.2	Factores Ecológicos, 9
1.2.3	Factores Económicos, 10
1.2.4	Factores Políticos Legales, 14
1.3	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 17
1.3.1	Reseña Histórica, 18
1.3.2	Tipo del Negocio, 19
1.3.4	Productos y Servicios que Ofrece, 22
1.3.5	Clientes, 23
1.3.6	Proveedores, 24
1.3.8	Análisis del Volumen de Ventas Históricas, 26
1.3.9	Mercado Objetivo, 29
1.3.10	Pronóstico de Ventas, 33
1.3.11	Tasa de Crecimiento, 35
1.3.11	Descripción de la Gestión Administrativa –Financiera Actual, 36
1.3.12	Aspectos Legales, 56
1.3.13	Principales Actividades Operativas, 57
2.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL, 63
2.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO, 64
2.1.1	Análisis del Entorno Organizacional, 64
2.1.1.1	Análisis de la Cadena de Valor, 65
2.1.1.2	Cadena de Valor Actual de la Empresa, 70
2.1.1.3	Análisis de Recursos y Capacidades, 77

- 2.1.2 Análisis del Entorno Externo, 84
 - 2.1.2.1 Análisis del Entorno General, 84
 - 2.1.2.2 Análisis del Entorno Particular, 86
- 2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO FODA, 91
 - 2.2.1 Diagnóstico Interno, 91
 - 2.2.1.2 Identificación de Fortalezas y Acciones Estratégicas de Consolidación, 92
 - 2.2.1.2 Identificación de Debilidades y Acciones Estratégicas de Cambio, 94
 - 2.2.2 Diagnostico Externo, 97
 - 2.2.2.1 Identificación de Amenazas y Oportunidades y Resumen de Acciones Estratégicas, 97
- 3. PROPUESTA ESTRATÉGICA, 101
 - 3.1 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO BÁSICO, 102
 - 3.1.1 Direccionamiento Estratégico, 102
 - 3.1.2 Propuesta Estratégica en el Marco de la Cadena de Valor, 107
 - 3.2 EVALUACIÓN SOFTWARE, 121
 - 3.3 ASPECTOS GENERALES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNA COMPAÑÍA LIMITADA, 123
 - 3.3.1 Acreditación Superintendencia de Compañías, 123
 - 3.3.2 Aspectos Legales - Acta de Constitución, 124
 - 3.3.3 Cambios en Relación al Servicio de Rentas Internas, 125
- 4. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ÁREAS Y PROCESOS DE LA ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA, 127
 - 4.1 ÁREAS DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 127
 - 4.1.1 Junta General de Accionistas, 128
 - 4.1.2 Dirección General, 129
 - 4.1.3 Dirección de Planeación –Contratación, 131
 - 4.1.4 Dirección de Producción –Construcción, 132
 - 4.1.5 Dirección Administrativo-Financiero, 134
 - 4.2 PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR BÁSICA, 137
 - 4.2.1 Proceso de Gestión Comercial y Contratación de Obras Públicas, 137
 - 4.2.2 Planificación Técnica y Económica, 138
 - 4.2.3 Proceso de Ejecución y Control, 139
- 5. EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE

MEJORAMIENTO, 141

5.1 DETERMINACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA INCREMENTALES, 142

5.1.1 Costos Incrementales, 143

5.1.2 Inversiones, 147

5.1.3 Depreciaciones y Amortizaciones Incrementales, 153

5.1.4 Análisis del Comportamiento de Ventas y Costo de Ventas, 154

5.1.5 Estado de Resultados Incremental, 160

5.1.6 Flujos de Caja Incrementales de la Propuesta de Mejora, 162

5.2 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO, 166

5.2.1 Costo de los Recursos Propios, 166

5.2.2 Costo Promedio Ponderado de Capital, 167

5.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN, 168

5.3.1 Periodo de Recuperación de la Inversión, 169

5.3.2 Tasa Interna de Retorno, 169

5.3.3 Índice de Rentabilidad de la Inversión, 171

5.3.4 Valor Actual Neto (VAN), 172

5.3.5 Valor Actual Ajustado (VAA), 173

5.3.6 Valor Presente de los Flujos de Caja de los Socios (VAC), 175

5.3.7 Tasa Interna de Retorno de los Recursos Propios (TIR RP), 176

5.4 ANÁLISIS DE ESCENARIOS, 176

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 179

6.1. CONCLUSIONES, 180

6.2. RECOMENDACIONES, 183

BIBLIOGRAFÍA, 185

ANEXOS, 187

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Entorno Global de la Empresa	8
GRÁFICO 2: Organigrama Estructural Actual de la Empresa.....	21
GRÁFICO 3: Proveedores Registrados y Proveedores Habilitados INCOP.....	25
GRÁFICO 4: Ventas vs Costo de Ventas.....	27
GRÁFICO 5: Volumen de Ventas por Tipo de Contrato	28
GRÁFICO 6: Inversiones Históricas en Obras Públicas del Cantón Latacunga.....	30
GRÁFICO 7: Inversiones Históricas en Obras Públicas del Cantón Pujilí.....	31
GRÁFICO 8: Inversiones Históricas en Obras Públicas de la Provincia de Cotopaxi	32
GRÁFICO 9: Proyección de Ventas.....	36
GRÁFICO 10: Razón Corriente	43
GRÁFICO 11: Prueba Ácida.....	44
GRÁFICO 12: Capital de Trabajo.....	45
GRÁFICO 13: Rotación de Activos.....	46
GRÁFICO 14: Rotación de Cuentas por Cobrar	47
GRÁFICO 15: Rotación de Cuentas por Pagar	48
GRÁFICO 16: Rotación de Inventarios	49
GRÁFICO 17: Índice de Endeudamiento.....	51
GRÁFICO 18: Índice de Apalancamiento.....	52
GRÁFICO 19: Índice de Rentabilidad de Activos	53
GRÁFICO 20: Índice de Rentabilidad de Ventas	54
GRÁFICO 21: Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio	55
GRÁFICO 22: Cadena de Valor- Empresa Constructora.....	69
GRÁFICO 23: Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa	70
GRÁFICO 24: Análisis PEST de la Empresa	85
GRÁFICO 25: Diamante de la Competitividad	86
GRÁFICO 26: Estructura Funcional de la Empresa Constructora ROCOS´S.....	109
GRÁFICO 27: Estructura de Procesos de la Empresa	111
GRÁFICO 28 : Estructura Orgánica Divisional.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Principales Obras Ejecutadas	23
TABLA 2: Análisis del Volumen de Ventas Históricas.....	26
TABLA 3: Proyección de Inversiones de Instituciones Públicas.....	34
TABLA 4: Estados de Situación Financiera de la Empresa.....	40
TABLA 5: Estado de Pérdidas y Ganancias de la Empresa.....	42
TABLA 6: Matriz de Análisis de los Recursos Tangibles de la Empresa.....	79
TABLA 7 Matriz de Análisis de los Recursos Intangibles	82
TABLA 8: Matriz de Diagnóstico FODA Interno – Debilidades	95
TABLA 9: Matriz de Diagnóstico FODA Externo - Oportunidades.....	99
TABLA 10 Remuneraciones y Beneficios Sociales.....	144
TABLA 11: Gastos de Capacitación	145
TABLA 12: Comisiones y Bonos.....	146
TABLA 13: Inversiones en Equipo de Computo	148
TABLA 14: Inversión Software	149
TABLA 15: Inversión Constitución de la Empresa	149
TABLA 16: Ciclo Operativo	151
TABLA 17: Inversión de Capital de Trabajo	152
TABLA 18: Depreciaciones y Amortizaciones.....	154
TABLA 19: Análisis del Comportamiento de Ventas y Costo de Ventas Esperado.....	157
TABLA 20: Estado de Resultado Incremental	161
TABLA 21: Flujos de Caja Incremental.....	164
TABLA 22: Flujo de Caja de la Deuda y Flujo de los Socios.....	165
TABLA 23: Costo de los Recursos Propios	167
TABLA 24: Costo Promedio Ponderado de Capital	168
TABLA 25: Periodo de Recuperación de la Inversión.....	169
TABLA 26: Tasa Interna de Retorno	170
TABLA 27: Índice de Rentabilidad de la Inversión.....	171
TABLA 28: Valor Actual Neto	173
TABLA 29: Valor Actual Neto Ajustado.....	174
TABLA 30: VAC	175
TABLA 31: TIR Recursos Propios	176

TABLA 32: Parámetros de Evaluación de Escenarios	177
TABLA 33: Resultados de Escenarios	177

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, el sector de la construcción representa más del 11% del PIB mundial; esta industria se encuentra estrechamente relacionada con el crecimiento mundial de la economía; consecuentemente, el desafío para las empresas constructoras es adaptarse a las necesidades y requerimientos que la industria demande.

Según cifras del Ministerio Coordinador de la Política Económica: la inversión pública en construcción del Ecuador alcanza el 13,8% del PIB en el año 2013; llegando hasta casi 9.000 millones de inversión en obras de infraestructura vial, construcción de vivienda popular, puentes y portafolio de proyectos de gran magnitud.

Considerando las condiciones favorable del sector, la presente investigación se enfoca en la elaboración de un plan de mejoramiento administrativo- financiero de la empresa constructora ROCOS´S; con el objeto de fortalecer la estructura de la gestión administrativa

de la empresa, para que esta sea capaz de suplir la demanda de servicios de construcción que el mercado requiere.¹

El presente trabajo investigativo se encuentra estructurado en base a seis pilares fundamentales que son:

En primer lugar el análisis exhaustivo de la situación actual de la industria de la construcción y de la empresa; este análisis se compone principalmente por el estudio del sector de la construcción en tres diferentes niveles: en el mundo, en América Latina y en el Ecuador explícitamente; posteriormente, se efectúa una descripción de los principales factores que conforman el entorno que rodea a la organización.

Adicionalmente, en este capítulo, se elaboró un estudio profundo de la empresa; que permitió tener una visión global del tipo de negocio, la estructura organizacional actual, productos y servicios que la empresa ofrece, clientes principales, análisis del mercado, pronóstico de ventas para los próximos años, competencia, proveedores, situación financiera, jurídica y síntesis de la gestión administrativa financiera actual, así como también las principales actividades operativas de la organización.

¹ Posteriormente en esta tesis, se hará referencia a la Empresa Constructora ROCOS´S; con la palabra “*la empresa*”

El segundo pilar clave de este estudio, se enfoca en la elaboración del diagnóstico estratégico situacional de la organización; el mismo que se centra en el estudio estratégico de los siguientes componentes: análisis de la cadena de valor, análisis de recursos y capacidades, análisis del entorno externo tanto particular como general; así como también el diagnóstico estratégico FODA.

El tercer pilar primordial para la consecución de los objetivos de esta tesis se sustenta en el diseño de la propuesta estratégica de la organización; la cual está constituida por los siguientes elementos básicos de la planificación estratégica que son: definición de la misión, visión, filosofía corporativa y objetivos estratégicos. Consecuentemente, se rediseñó la estructura organizacional de la empresa fundamentándose primordialmente en la cadena de valor; que permitieron identificar las áreas y procesos de la organización susceptibles de mejora. Finalmente, se evaluó un software para su posterior implementación y se proporcionó información general para la transformación de la empresa a compañía limitada.

El cuarto pilar esencial para la implementación del plan de mejora administrativo financiero de la organización, se cimenta en la delineación de parámetros estratégicos básicos que aportan al desarrollo de las áreas y procesos tanto de la cadena de valor como de la estructura organizacional de la empresa.

El quinto pilar de esta investigación es trascendental para esta tesis, puesto que, evalúa cuantitativamente el impacto financiero, que tendrá la adopción del nuevo plan de mejoramiento administrativo financiero en la empresa; mediante un estudio financiero exhaustivo de los flujos de caja incrementales proyectados para cinco años bajo tres escenarios: normal, pesimista y optimista; consecuentemente, los resultados arrojados de este análisis, serán utilizados por la gerencia como parámetros de decisión.

Finalmente, se llegó a determinar las conclusiones de esta investigación, las mismas que proporcionan al gerente de la organización una síntesis de los pilares fundamentales bajo los cuales se ha llevado a cabo esta tesis: para posteriormente presentar una serie de recomendaciones que una vez que se implementen, se reflejarán en los resultados positivos que la empresa obtendrá en el futuro.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sector de la construcción representa más del 11% del PIB mundial; de acuerdo con investigaciones se prevé que la tendencia de crecimiento del sector de la construcción continúe hasta el año 2018, por esta razón, el desafío para las empresas constructoras es adaptarse a las necesidades y requerimientos que la industria demande. En la presente década las empresas enfocadas en la construcción deberán elaborar proyecciones de crecimiento e inversiones para ser capaces de suplir la demanda global de servicios de construcción.

El presente trabajo de investigación, se ejecuta en base a la necesidad de la empresa constructora ROCOS'S; la cual presta servicios de ingeniería civil a las instituciones públicas del Estado ecuatoriano a través del SERCOP (Servicios Nacional de Contratación Pública), de implementar un plan de mejoramiento en su sistema administrativo financiero actual. Consecuentemente, llevar a cabo un control eficiente y oportuno de las transacciones que la empresa ejecuta diariamente; así como también, obtener información razonable y adecuada para tomar decisiones eficaces.

El objetivo fundamental de la implementación del plan de mejoramiento, es conseguir que la empresa, esté en capacidad de crecer institucionalmente, sin tener limitaciones, ya que, al no disponer de sistemas de gestión administrativa financiera, dicho crecimiento podría convertirse en un riesgo para la organización. Al inicio de la investigación, se recolectará la información necesaria de la empresa constructora, con la intención, de ejecutar un análisis exhaustivo y profundo de su estructura y funcionamiento; y, de esta manera enfocarse en las áreas que requiere mejoramiento, con la finalidad, de cumplir las metas trazadas previamente por la gerencia de la organización.

Debido a que el estudio planteado, se centrará en la implementación de un plan de mejoramiento, se evaluará cuantitativamente y cualitativamente el impacto financiero que los flujos de caja incrementales del proyecto generen en la organización, antes y después de la implementación.

Este trabajo de investigación, intenta generar una contribución, para direccionar la empresa constructora ROCOS´S hacia una eficiente gestión administrativo- financiera, que permita el fortalecimiento de la misma.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN Y DE LA EMPRESA

Para efectuar el análisis de la situación actual del sector de la construcción y el de la empresa constructora ROCOS´S, en el presente capítulo se realizará una exposición concreta del ambiente en el cual se desenvuelve la industria de la construcción a nivel mundial y nacional; así como también, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los factores específicos que intervienen en el desarrollo de la empresa.

Seguidamente, se proporcionará información referente al tipo de negocio, actual estructura organizacional, situación legal y financiera, además de aspectos organizacionales, tales como: proveedores y clientes. Subsecuentemente, dentro de este capítulo se elabora un análisis de la demanda potencial de la empresa, con la intención de determinar el mercado objetivo de la empresa y el pronóstico de ventas.

1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Para que el lector comprenda totalmente la situación actual de la industria de la construcción, se empezará este capítulo; con una breve reseña histórica del surgimiento de la construcción en el mundo; así como también, la clasificación de los diferentes tipos de construcciones existentes, y finalmente, se proporcionará un resumen de la industria de la construcción: en el mundo, en América Latina y Ecuador, respectivamente.

El periodo Prehistórico encamina a la sociedad hacia una serie de trascendentales cambios en los estilos de vida; uno de ellos, es el hecho de que el hombre abandona la actitud nómada y decide adaptar el sedentarismo como su nuevo estilo de vida. El hombre prehistórico construye su vivienda, lo que ocasionó la aparición de las primeras aldeas y poblados. Esto origina el comienzo de la construcción como actividad y la arquitectura como técnica, ambas actividades surgieron por una necesidad humana, por lo tanto, la construcción, es una de las actividades más antiguas realizadas por el ser humano, condicionada a su actividad social y económica (Mínguez 2006, pág.91-93).

Suarez (1989) en su libro Administración de Empresas Constructoras determina que las actividades de construcción comprenden un sinnúmero de labores y tareas que se han clasificado de la siguiente manera:

- La construcción de edificios residenciales, que son los utilizados como viviendas familiares
- La edificación no residencial, es decir, las edificaciones destinadas al desarrollo de una actividad industrial, agrícola o de prestación de servicios, por ejemplo centros de almacenamiento, naves industriales, oficinas.
- De infraestructura o Ingeniería Civil, su uso es colectivo o público, estas son necesarias para llevar a cabo actividades económicas y sociales, por ejemplo: vías públicas, aeropuertos, ferrocarriles, parques, escuelas, hospitales, centros recreacionales.

De aquí en adelante el estudio se centra solamente en obras de infraestructura o ingeniería civil, debida a que éstas son las actividades principales que la empresa realiza.

1.1.1 Industria de la Construcción en el Mundo

En la actualidad, el sector de la construcción representa más del 11% del PIB mundial. Estados Unidos es considerado el mayor mercado de la construcción, seguido por China y de acuerdo con investigaciones, se prevé que India será el tercer mercado más importante dentro del sector, para el año 2018.²

De acuerdo con el artículo Evolución de la Economía en los Países Miembros de la FICC, Canadá y Australia se convertirán en mercados importantes para el desarrollo de la construcción, debido al desarrollo de proyectos de construcción relacionados con la demanda de recursos naturales y crecientes estadísticas demográficas.

Estos factores determinan que la industria de la construcción se encuentra estrechamente relacionada con el crecimiento mundial de la economía, por esta razón, el desafío para las empresas constructoras es adaptarse a las necesidades y requerimientos que la industria demande. En la presente década las empresas enfocadas en este sector deberán elaborar proyecciones de crecimiento e inversiones, para ser capaces de suplir la demanda global de servicios de construcción.³

² Cfr. Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (2011). Evolución de la Economía en los países Miembros de la FICC 2010- 2011. [http://www.fiic.la/documentos/DOCUMENTO_FIIC%202011_12_09_11_FINAL.pdf], pág. 2. Acceso 10/10/2013, 17:30.

³ Ibídem pág.5

1.1.2 Industria de la Construcción en América Latina

Según un artículo publicado por la FICC (2011), los años anteriores han sido de gran actividad para la industria de la construcción y de la infraestructura de países latinoamericanos tales como: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Salvador, Uruguay y Venezuela.⁴

Los factores que influyen en el crecimiento económico del sector se encuentran principalmente asociados con la construcción de obras necesarias para el campeonato mundial de futbol y los Juegos Olímpicos, que se celebrarán en Brasil en el 2014 y 2016 respectivamente.⁵

Por esta razón, el crecimiento económico de la región latinoamericana fue superior a las de los demás países del mundo y de acuerdo con proyecciones la tendencia de crecimiento se mantendrá para los años venideros.

Adicionalmente, los gobiernos de la región han presupuestado cerca de 157.000 millones de dólares para la construcción de autopistas, cárceles, hospitales, aeropuertos, proyectos carreteros, infraestructura vial, desarrollo de hidrovías, modernización de puertos, red ferroviaria y otros proyectos que incentiven la

⁴ Ibídem pág.6

⁵ Ibídem pág.7

aceleración del crecimiento económico de la región y a su vez, es utilizado como instrumento para erradicar la pobreza.⁶

1.1.3 Industria de la Construcción en el Ecuador

Según cifras del Ministerio Coordinador de la Política Económica, la inversión pública en el Ecuador en el año 2013 alcanza el 13,8% del PIB, llegando hasta casi 9.000 millones de inversión en obras de infraestructura vial, construcción de vivienda popular, puentes y otro portafolio de proyectos de gran magnitud como la construcción de hidroeléctricas. El crecimiento del sector de la construcción es visible también en las nuevas empresas, dedicadas a este negocio que cada año ingresan al mercado.⁷

⁶ Ibídem pág.9

⁷“Cómo Hacer Negocios con Ecuador”2013,
[http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/documento_07_30_12125040.pdf] para. 6. Acceso 11/10/2013. 14:30.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

La definición de empresa como un sistema abierto, produce considerarla como una entidad que interactúa activamente con el entorno en que se desenvuelve.

El estudio del entorno o medio ambiente se tiene que realizar con un método que parte de una perspectiva global o general, hasta llegar a un análisis específico de la estructura económica en que realmente compite la empresa, llámese este mercado o sector.⁸

En el entorno en el que se desarrolla la empresa existe una multitud de clasificaciones de los factores o variables del entorno, que se caracterizan por afectar a la parte externa de la organización.

En el presente capítulo, se elaborará un análisis exhaustivo del entorno en el que se desarrolla la organización, para esto se hará referencia a cuatro tipos de factores que son: factores socioculturales, factores económicos, factores tecnológicos y factores político-legales.

En el siguiente gráfico se observa la influencia de las variables externas dentro de la organización.

⁸ Cómo Hacer Negocios con Ecuador, opág.cit., para8.

GRÁFICO 1: Entorno Global de la Empresa



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

1.2.1 Factores Sociales

Tradicionalmente el sector de la construcción, es uno de los sectores que ofrece mayores fuentes de empleo; según datos del último censo poblacional ocupado por ramas, realizado en el año 2010; dentro del sector de la construcción existen 287735 personas empleadas⁹.

⁹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>] Población Ocupada por Rama de Actividad, Censo 2010. Acceso 10/11/2013, 17:30

La actividad de la construcción se ha caracterizado generalmente por tener un fuerte impacto en el mundo laboral.

1.2.2 Factores Ecológicos

Hoy en día la tendencia ecológica en las actividades que realizan las organizaciones, es de vital importancia con el afán de respetar las condiciones físico-ambientales, bioclimáticas, y los recursos naturales en general.

Es por eso que el Estado ecuatoriano creo la Ley de Gestión Ambiental, en la que se establece los principios y directrices de política ambiental, determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores: público y privado en la gestión ambiental; y, señala los límites permisibles, controles y sanciones en esa materia. ¹⁰

En el capítulo II, art. 19 de la Evaluación de Impacto Ambiental y del Control Ambiental, se establece que:

¹⁰ Ley de Gestión Ambiental

Las obras públicas, privadas o mixtas y los proyectos de inversión pública y privado, que puedan causar impactos ambientales serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme al sistema único de manejo ambiental, cuyo principal rector será precautelatorio.

1.2.3 Factores Económicos

Hoy en día la actividad constructora, además de desarrollar múltiples tareas, constituye uno de los pilares fundamentales de la economía de una nación.

Dentro de los factores económicos del entorno en el que se desenvuelve la empresa, se encuentran las siguientes variables macroeconómicas importantes de considerar en nuestro estudio, pues tienen influencia directa con la organización.

1.2.3.1 Crecimiento Económico

Según el boletín económico publicado por la Cámara de Comercio de Guayaquil, las proyecciones de crecimiento económico de la economía ecuatoriana para el año 2014 será del 4%, el gobierno mantiene consistentemente su modelo económico, que se caracteriza por tener

como actor principal al Estado y al gasto público como el dinamizador de la misma.¹¹

1.2.3.2 Proyección de Crecimiento por Sectores Económicos

Las proyecciones para la construcción y obras públicas en el año 2014 crecerá un 5.8%, lo que equivale a un PIB proyectado de \$9.938 millones.¹²

1.2.3.3 Índice de Confianza Empresarial Construcción

En 2013, el ICE de la Construcción presentó un crecimiento acumulado de 7,6 puntos. El ciclo del ICE de la Construcción desde el año 2011 se mantiene en terreno positivo, ubicándose en el año 2013 en el 4,3% sobre su tendencia de crecimiento.¹³

¹¹ Boletín Económico, publicado por la Cámara de Comercio de Guayaquil, Dic 2012

¹² *Ibíd.*

¹³ Banco Central del Ecuador, Estudio Mensual de Opinión Empresarial, Julio 2013

1.2.3.4 Demanda Laboral

En el año 2013, la demanda laboral en el sector de la construcción disminuyó en 0,7% con respecto al año anterior. Las expectativas de la demanda laboral indican que para el año 2013 esta variable en el sector construcción se contraerá en un 0,9%.¹⁴

1.2.3.5 Volumen de Construcción:

La expectativa de aumento en el volumen de construcción por parte de los empresarios no se comportó tanto como se esperaba (2,9%), puesto que, en el año 2013 se evidenció un crecimiento del 0,4% con respecto al año anterior. Los empresarios de este sector estiman que esta variable se incremente al 3,2% en el año siguiente.¹⁵

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ *Ibíd.*

1.2.3.6 Precio de Insumos

Según los empresarios encuestados del sector, el precio promedio de los materiales de construcción aumentó al 0,1% en el año 2013, respecto del mes anterior y se prevé que en este mismo porcentaje se incrementen los precios de los insumos para el año siguiente.¹⁶

1.2.3.7 Situación del Negocio:

Desde marzo de este año, la cantidad de empresas del sector de la construcción que mencionan estar mejor, es superior a la cantidad de empresas que dicen estar peor, de esta forma, el saldo de la situación del negocio para el año 2013 es de +3%. En la expectativa de la situación del negocio para el año 2014, es del 4,4% positivo.¹⁷

¹⁶ Ibídem

¹⁷ Ibídem.

1.2.4 Factores Políticos Legales

La Administración Pública del Gobierno Ecuatoriano ha desarrollado nuevos métodos adecuados de contratación pública, debido a la ausencia de planificación y de políticas de compras públicas claras que habían derivado en discrecionalidad y desperdicio de recursos por parte de las instituciones contratantes del Estado; para lo cual el 04 de agosto del 2008 se expide la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública –LOSNCP–, a través de la cual se creó el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP) hoy se lo conoce como Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP); con la intención de dotar de bienes, servicios y obras públicas a los ciudadanos que integran el Estado y desarrollar toda clase de actos y contratos, que el marco jurídico de esta ley disponga en pos de un Estado moderno y descentralizado; es decir, un Estado ágil y responsable, en el cuál tanto los servicios públicos como las obras públicas sean dotados con eficiencia y calidad.

El SOCE forma parte del SERCOP que no es otra cosa que el medio a través del cual todas las instancias, organismos e instituciones que manejan recursos públicos articulan su planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios, así como la ejecución de obras públicas.

El SOCE, tiene como misión liderar la gestión transparente y efectiva de la Contratación Pública, optimizar los recursos del Estado, y dinamizar el desarrollo del sector productivo del país. Además convertirse en la mejor institución de la administración pública nacional; y un referente de la contratación pública regional, por su alto desempeño, óptimos resultados y confianza de la sociedad.¹⁸

Las compras públicas en el país representaron el 11,7% del PIB y el 37,9% con respecto al Presupuesto General del Estado en el año 2012; cifras relevantes del Sistema Nacional de Contratación Pública que hay que considerar, pues favorecen en gran medida a la empresa .

1.2.4.1 Participación por Tamaño del Sector

El número de proveedores habilitados se ha incrementado hasta el mes de Mayo del 2013 en aproximadamente 7.198, alcanzando un total de 85.549 proveedores habilitados, lo que demuestra una eficiente difusión del INCOP de los procesos de contratación del Estado y el interés de participación en los mismos.¹⁹

¹⁸ Servicio Nacional de Compras Públicas-Informe Anual 2012 Rendición de Cuentas [<http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/biblioteca/>]. Acceso 20/03/2014, 11:46

¹⁹ SERCOP [<http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/wpcontent/uploads/downloads/2013/07/BOLETIN-MENSUAL-INCOP-05-2013.pdf>]. Acceso 20/03/2014, 12:13.

1.2.4.2 Tipos de Compra

El mayor rubro de tipos de compra que realizó el INCOP en el mes de julio del 2013, fue el perteneciente a obras de construcción civil con un monto total de \$ 2179, 922,835.²⁰

1.2.4.3 Porcentaje de Montos Adjudicados y Porcentaje de Número de Procesos

Durante el año 2013, las grandes empresas y el sector de las MIPYMES fueron los más favorecidos dentro de los procesos de contratación, favoreciendo de esta manera la inclusión y fomento al desarrollo de este sector.²¹

²⁰ Ibídem.

²¹ Ibídem.

1.2.5 Factores Tecnológicos

Según el artículo “Estudio del sector de la construcción”, publicado por el Fondo Social Europeo (2002) determina que la influencia de la tecnología en los diferentes sistemas productivos de las industrias constructoras; es difícil, pues no se cuentan con información suficiente que sustente estas teorías; por lo que se puede concluir que los factores tecnológicos no son de gran relevancia ni poseen gran impacto para la empresa, pues es un sector poco volátil a los cambios tecnológicos que pueden surgir. (pág.17)

Pero si se debe considerar el hecho que día a día ingresan en el mercado un sinnúmero de productos, técnicas y suministros de construcción que facilitan las actividades ayudando a la empresa ha mejor su efectividad y eficiencia en el proceso constructivo.²²

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

A continuación, se presentará una breve reseña histórica de la empresa, el tipo de negocio al que pertenece, su actual estructura organizacional; así como también su situación jurídica y financiera. Adicionalmente, se proveerá información acerca de la cartera de proveedores y clientes de la organización, con la intención de tener una visión global de la empresa.

²² Datos obtenidos en la Feria de Construcción 2013.

1.3.1 Reseña Histórica

La empresa constructora ROCOS'S fue creada en el año 2000, con el afán de prestar servicios de construcción para las ciudades de Latacunga, Salcedo, Pujilí y demás sectores cercanos en la provincia de Cotopaxi. La cartera de servicios de construcción ofertados incluía el alquiler de estructuras metálicas y maquinaria para la construcción.

En el año 2007, la empresa establece una ferretería para proveer suministros de construcción a sus clientes, los productos de mayor rotación fueron la varilla y el cemento; pero la rentabilidad de estos productos es baja y requiere de grandes volúmenes de inversión. La falta de estudios de factibilidad financiera, ocasionaron que la empresa desperdiciará recursos en proyectos que no eran factibles.

Después de siete años de funcionamiento, los propietarios de la empresa analizan la rentabilidad del negocio y concluyen que es relativamente baja, apenas cubren los costos fijos y se requiere de una gran inversión para renovar la maquinaria actual, la misma que se encuentra totalmente depreciada.

En busca de nuevos horizontes, el propietario de la empresa, decide inscribirse en el Portal de Compras Públicas; para ofertar servicios de construcción a gobiernos seccionales de la provincia de Cotopaxi, que se encuentran invirtiendo en un gran número de proyectos de inversión pública; para de esta manera trabajar mancomunadamente con el Instituto Nacional de Contratación Pública.²³

1.3.2 Tipo del Negocio

La empresa constructora ROCOS´S, provee servicios de construcción de obras de Ingeniería Civil para los gobiernos seccionales de la provincia de Cotopaxi y la colectividad en general.

Durante el año 2012, se empezó a participar en licitaciones de obras, para los gobiernos seccionales de la provincia de Cotopaxi; se adquirió un sinnúmero de contratos de obras de menor cuantía, los cuales incluían la construcción de canchas de futbol, baterías sanitarias, ampliación de escuelas, puentes, adoquinamiento de calles.

²³ Datos obtenidos de la Reseña Histórica de la Empresa

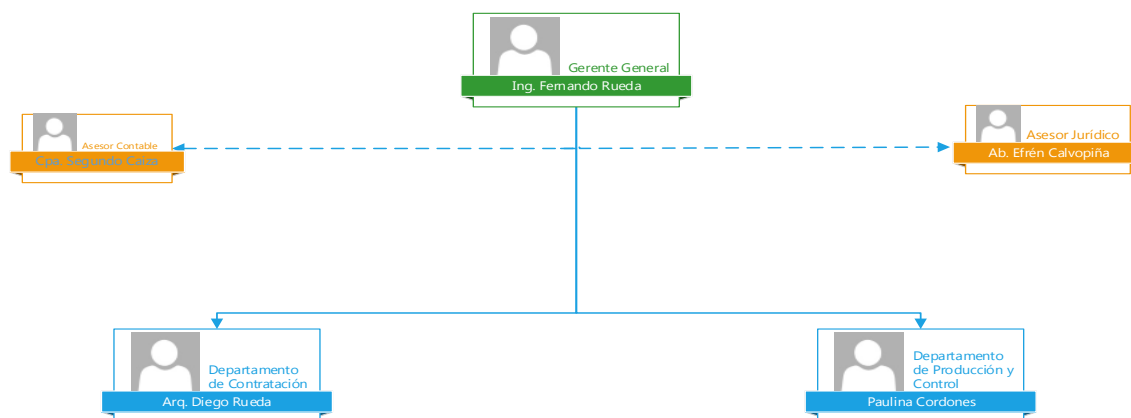
1.3.3 Estructura Organizacional Actual

Una empresa es una organización, pues está compuesta por un conjunto de elementos y personas que necesitan trabajar en equipo para cumplir con las metas y objetivos establecidos. Por lo tanto, es indispensable una adecuada estructuración que le permita alinear los elementos y las personas hacia la consecución de los objetivos.

Mintzberg y otros (1997), en su obra *El Proceso Estratégico*, define la estructura de la empresa como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas (pág.147).

A continuación, se presenta el organigrama estructural de la empresa, y los procesos que existen dentro de ellas, desde la fase de contratación de las obras de ingeniería civil hasta la entrega final de la obra construida y su garantía

GRÁFICO 2: Organigrama Estructural Actual de la Empresa



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

La estructura organizacional de la empresa constructora ROCOS'S, es una estructura simple con un bajo grado de departamentalización, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

El Gerente General trabaja mancomunadamente con el Departamento de Contratación y Departamento de Producción y Control. La Asesoría Contable, es un área de staff encargada de mantener la contabilidad de la empresa y brindar asistencia en materia relacionada con tributos. La Asesoría Legal la proporciona un profesional de la materia, el cual se encarga de la elaboración de contratos de trabajo y terminación de los mismos, esta área ayuda a disminuir los problemas legales que se pueden suscitar con los trabajadores.

Actualmente, en la empresa se encuentran laborando tres personas a tiempo completo y dos asesores quienes prestan sus servicios cuando la empresa lo requiera.

1.3.4 Productos y Servicios que Ofrece

La empresa constructora ROCOS'S ofrece servicios de ingeniería- diseño y construcciones.

Ingeniería- Diseño: cada uno de los diseños, se elaboran siguiendo las últimas tendencias y la utilización de tecnología para la realización de las mismas.

- Arquitectura e Ingeniería
- Diseño 3D y Recorridos Virtuales
- Diseño y planificación global de proyectos

Construcciones: la empresa cuenta con amplia experiencia en gerenciamiento y desarrollo de proyectos.'

- Desarrollo de Proyectos
- Servicio integral de ingeniería civil y estructural
- Reconstrucción y remodelación

1.3.5 Clientes

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa trabaja mancomunadamente con las instituciones públicas del estado ecuatoriano, los principales clientes de la empresa son: el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí y el Gobierno Provincial de Cotopaxi.

A continuación se detalla las principales obras que la empresa ha ejecutado durante los años 2012 y 2013.

TABLA 1: Principales Obras Ejecutadas

AÑO	DETALLE DE OBRA	INSTITUCIÓN	OBSERVACIONES
2012	Construcción para el Cerramiento de Protección Interno del Estadio	Gobierno Autónomo del Cantón Latacunga	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2012	Construcción de la Obra Cambio de Techo	Gobierno Autónomo del Cantón Latacunga	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2012	Construcción de Adoquinado	Gobierno Autónomo del Cantón Latacunga	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2012	Construcción de Aceras, Bordillos y Adoquinado	Gobierno Autónomo del Cantón Latacunga	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2012	Construcción de Baterías Sanitaria B	Gobierno Autónomo del Cantón Pujilí	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2012	Construcción de Baterías Sanitaria	Gobierno Autónomo del Cantón Pujilí	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2012	Construcción de una Aula	Gobierno Autónomo del Cantón Pujilí	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2012	Repavimentación de la Cancha Múltiple d	Gobierno Autónomo del Cantón Pujilí	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2012	Cerramiento de la Escuela Leónidas Proaño	Gobierno Autónomo del Cantón Pujilí	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2012	Construcción de Baterías Sanitarias	Gobierno Autónomo del Cantón Pujilí	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2012	Construcción de Baterías Sanitarias	Gobierno Autónomo del Cantón Pujilí	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2013	Construcción de un Bloque de Aulas	Gobierno Provincial de Cotopaxi	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2013	Construcción del Puente	Gobierno Autónomo Cantón Latacunga	Acta de Entrega Recepción Definitiva
2013	Construcción Aulas	Gobierno Provincial de Cotopaxi	Acta de Entrega Recepción Definitiva

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Daysi Rueda

1.3.6 Proveedores

Para la ejecución de las obras de ingeniería civil, la empresa cuenta con un sinnúmero de proveedores quienes proporcionan el material y suministros necesarios para la ejecución de los contratos y proyectos.

Desafortunadamente la empresa no posee una base de datos de proveedores, las compras generalmente se las realizan por la proximidad de los mismos, hacia la obra; razón por la que, la empresa no ha logrado adquirir beneficios tales como: descuentos, mejores precios, condiciones de pago.

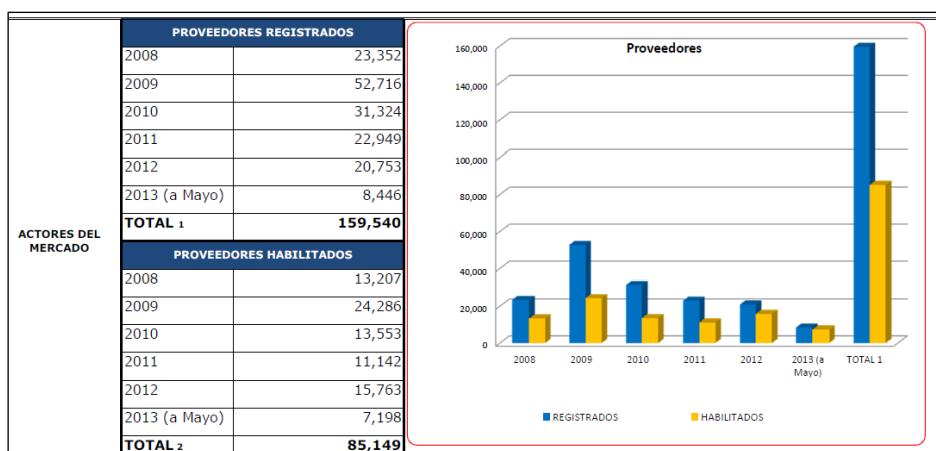
Por lo tanto, al establecer alianzas estratégicas con proveedores, ayudaría a la empresa a obtener beneficios que fortalecerían esta debilidad.

1.3.7 Competencia

La empresa constructora ROCOS'S, compite con varias empresas que prestan servicios profesionales de Ingeniería Civil. El principal cliente de la empresa es el estado ecuatoriano; el cual a través del Sistema Oficial de Contratación Pública oferta obras de menor cuantía, licitaciones y cotizaciones para todas los ofertantes que se encuentren inscritos y sean miembros activos del Sistema.

En el último boletín ejecutivo, publicado por el Instituto Nacional de Contratación Pública en mayo de 2013 existen 159540 proveedores registrados, de los cuales 85149 proveedores se encuentran habilitados.²⁴

GRÁFICO 3: Proveedores Registrados y Proveedores Habilitados INCOP



Fuente: INCOP Boletín Ejecutivo, Mayo 2013

Elaborado por: INCOP Boletín Ejecutivo, Mayo 2013

Por lo tanto la competencia que tiene la empresa es un riesgo latente debido a que el Sistema Oficial de Contratación del Estado no posee ningún tipo de barreras de entrada. Es un ente abierto para todas las empresas del estado ecuatoriano.

De acuerdo con la entrevista realiza al gerente de la empresa, actualmente la competencia directa de la organización es 119 proveedores que se encuentran

²⁴ Boletín Ejecutivo publicado por el Instituto Nacional de Contratación Pública, Mayo 2013

habilitados y registrados en el Sistema Oficial de Contratación del Estado del Cantón Latacunga.

1.3.8 Análisis del Volumen de Ventas Históricas

En la siguiente tabla se expone la evolución histórica del volumen de ventas de la empresa; porcentaje del costo de ventas; así como también, el tipo de contrato al que corresponde cada uno de los rubros.

TABLA 2: Análisis del Volumen de Ventas Históricas

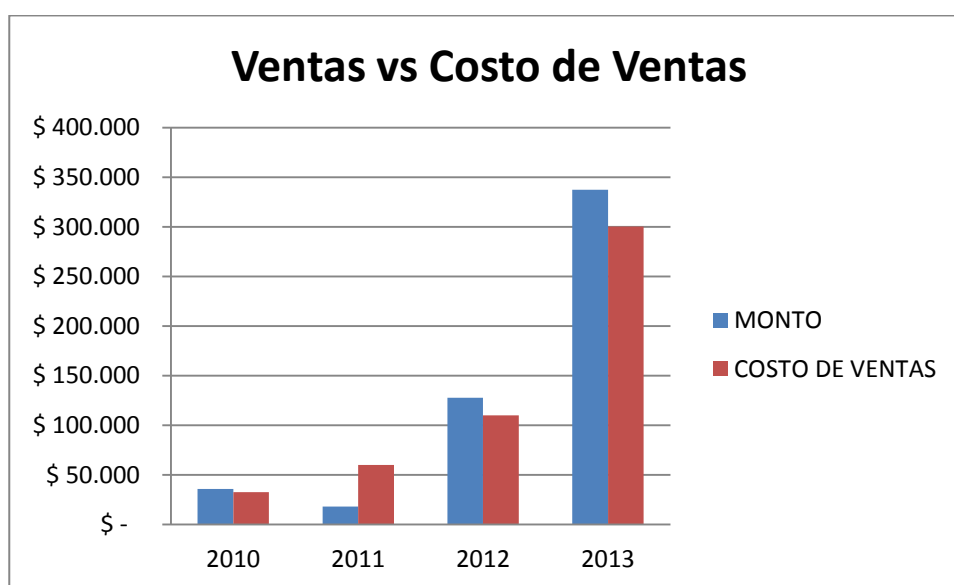
AÑO	MONTO	COSTO DE VENTAS	PORCENTAJE COSTOS DE VENTAS
2010	\$ 36.000	\$ 32.760	91%
2011	\$ 60.000	\$ 54.000	90%
2012	\$ 127.918	\$ 109.866	86%
2013	\$ 337.284	\$ 300.180	91%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

Como se observa en la tabla, el volumen de ventas durante los años 2010 y 2011 eran bajas; subsecuentemente, en el año 2012 se acumuló un total de ventas de \$ 127.918,00 que corresponde a un crecimiento de 64 puntos porcentuales en comparación con los años anteriores; posteriormente, en el año 2013 el volumen de ventas sobrepasa los \$ 337, 284,00.

En el siguiente gráfico, se presenta un análisis de las ventas totales durante los años 2010, 2011, 2012 y 2013 en relación al costo de ventas, para posteriormente determinar el costo de ventas promedio, el cual equivale a 91%.

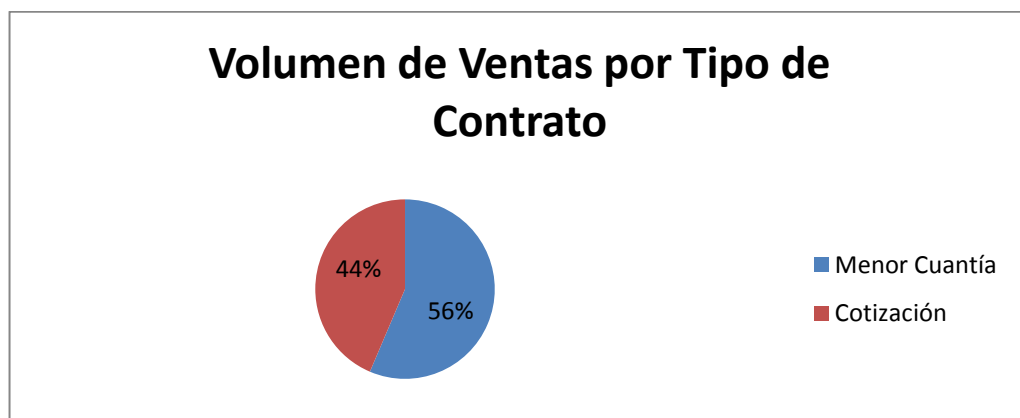
GRÁFICO 4: Ventas vs Costo de Ventas



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

En el siguiente gráfico, se presenta un análisis del volumen de ventas por tipo de contrato.

GRÁFICO 5: Volumen de Ventas por Tipo de Contrato



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Daysi Rueda

Del 56 % de las ventas totales de la empresa durante los años 2012 y 2013, corresponden a contratos de menor cuantía con un valor total de ventas de \$ 209.188,00.²⁵

Subsecuentemente, el porcentaje restante del volumen de ventas durante el año 2013 corresponde a un contrato por cotización, con un valor total de ventas de \$ 184.913,00.²⁶

²⁵ Las contrataciones de obras, cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000007 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. Para el año 2012 se refiere a montos menores a \$ 182.764,89, los mismos que serán considerados dentro del rubro de menor cuantía.

²⁶ El procedimiento de Cotización es usado por las Entidades Contratantes para la contratación de una obra, teniendo en cuenta que el presupuesto referencial debe estar entre \$ 182.764,89 y \$783.278,11.

1.3.9 Mercado Objetivo

De los siete Gobiernos Autónomos descentralizados de los cantones de la provincia de Cotopaxi se ha considerado como mercado meta; al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí y El Gobierno Provincial de Cotopaxi, ya que como máximo entidad de la provincia cuenta con un mayor presupuesto destinado a obras civiles.

Estas instituciones públicas, de acuerdo con el Plan Anual de Contratación publicada en el Sistema Oficial de Contratación, son las que ejecutan mayores proyectos de obras civiles.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución histórica de las inversiones en obras públicas en la ciudad de Latacunga en los últimos 9 años.

GRÁFICO 6: Inversiones Históricas en Obras Públicas del Cantón Latacunga



Fuente: Plan Anual de Inversiones Territorializado.” Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.”
Elaborado por: Daysi Rueda

De acuerdo, con las cifras del Sistema Nacional de Información, en la ciudad de Latacunga las inversiones durante los años 2006 a 2009 presentan un crecimiento moderado, en el año 2010 se observa una disminución considerable en el monto de inversión, consecuentemente, en los años posteriores se observa un crecimiento en las inversiones debido a las políticas económicas adoptadas por el gobierno ecuatoriano. No obstante, se debe considerar que los últimos dos años el monto de inversión ha sufrido una disminución considerable. Por lo tanto, se concluye que existe una tendencia de decrecimiento, este factor es importante para determinar la tendencia de crecimiento de la empresa para los próximos años.

En el gráfico 7, se observa la evolución histórica de las inversiones en obras públicas del cantón Pujilí durante los últimos 9 años,

GRÁFICO 7: Inversiones Históricas en Obras Públicas del Cantón Pujilí



Fuente: Plan Anual de Inversiones Territorializado.” Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.”
Elaborado por: Daysi Rueda

Como se observa en el gráfico 7, las inversiones históricas en obras públicas del cantón Pujilí presentan similar comportamiento a las inversiones del cantón Latacunga; ya a que son dos instituciones públicas, por lo tanto las políticas presupuestarias para ambas son similares. En conclusión, se observa que las inversiones en obras públicas de este cantón presentan tendencia de decrecimiento.

En el siguiente gráfico, se observa la evolución histórica de las inversiones en obras públicas de la provincia de Cotopaxi, durante los últimos 9 años,

GRÁFICO 8: Inversiones Históricas en Obras Públicas de la Provincia de Cotopaxi



Fuente: Plan Anual de Inversiones Territorializado.” Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.”
Elaborado por: Daysi Rueda

El gráfico 8, presenta la evolución histórica en obras públicas de la provincia de Cotopaxi, en los últimos 6 años se observa una tendencia de crecimiento, exceptuando el año 2010 ya que se presenta una disminución de 17 puntos porcentuales. Subsecuentemente, a partir del año 2012 en adelante se presenta una disminución del monto de inversiones en obras públicas. Por lo tanto, se determina que la tendencia de crecimiento para esta institución para los próximos años es a la baja.

Luego, del análisis exhaustivo de las tendencias de crecimiento de las instituciones públicas objeto de este estudio, se ha determinado que la tendencia de crecimiento

es a la baja; por lo tanto se debe proveer cautelosamente el crecimiento de ventas de la empresa.

1.3.10 Pronóstico de Ventas

Para determinar el volumen de ventas objetivo para el año 2014, se procedió a recopilar información primaria, mediante una entrevista con los directores de obras públicas de las diferentes instituciones públicas; que se han considerado como mercado meta de esta investigación.

En base a la entrevista al Ing. Ángel Aguilar. Director de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga se obtuvo información del Plan Anual de Contratación de Obras Públicas para el año 2014 de esta institución, que equivale a un monto total de \$ 15'057.421,00; de este monto se procedió a clasificar las obras civiles que la empresa podría ejecutar, lo cual corresponde a \$ 4'475.471,00.

Según la entrevista mantenida con el Ing. Jaime Lozada, Director encargado del Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal Pujilí se conoció que el monto de inversiones de obras públicas de esta institución para el año 2014 corresponde a

\$ 11'285.492,78; de este monto total de inversiones la empresa podría ejecutar obras civiles equivalentes a \$ 3'211.303,42.

De acuerdo con la entrevista realizada al Ing. Ángel Espinel, Director Provincial Encargado del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Cotopaxi se determinó, que la demanda potencial de servicios de construcción de esta institución equivale a \$ 45'394.881,00; los servicios que la empresa podría ofrecer a esta institución equivale a \$ 5'356.378,00

TABLA 3: Proyección de Inversiones de Instituciones Públicas

INSTITUCIÓN CONTRATANTE	PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN 2014	DEMANDA POTENCIAL
GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI	\$ 45.394.881,00	\$ 5.356.378,00
MUNICIPIO DE PUJILI	\$ 11.285.492,78	\$ 3.211.303,42
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA	\$ 15.057.421,00	\$ 4.475.471,00
TOTAL DE INVERSIONES EN OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL	\$ 71.737.794,78	\$ 13.043.152,42

Fuente: Plan Anual de Contrataciones Instituciones Públicas
Elaborado por: Daysi Rueda

Analizando la proyección de inversiones en obras de ingeniería civil del mercado meta se estima que la proyección de ventas para el año 2014 corresponde a \$ \$ 13'043.152,42; según la entrevista efectuada con los Directores de Obras Públicas de cada entidad contratante.²⁷

Este monto está destinado a obras de ingeniería civil que la empresa podría ejecutar, por lo tanto, se considera como demanda potencial para la empresa; consecuentemente, el pronóstico de ventas de la empresa para este año corresponde a 5% de dicho monto que equivale a \$ 651.726,10.²⁸

1.3.11 Tasa de Crecimiento

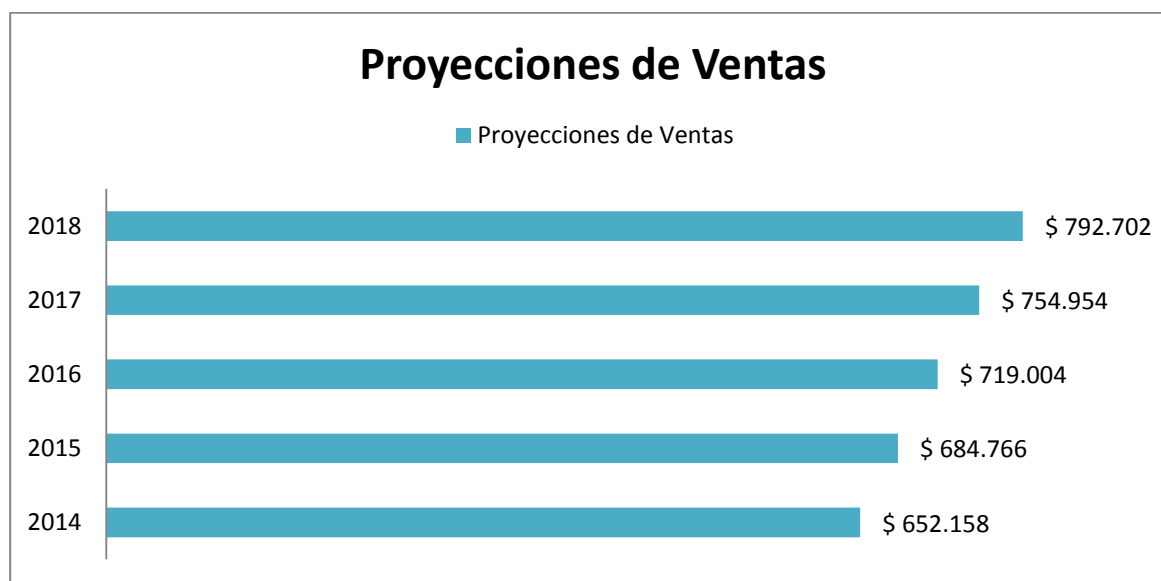
Como se mencionó anteriormente, la tendencia de crecimiento de las instituciones públicas es a la baja; por lo tanto, se debe considerar la tasa de crecimiento de la economía ecuatoriana para pronosticar el monto de ventas para los años posteriores. De acuerdo con el Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe (2013) publicado por el CEPAL y las Perspectivas Económicas. - Las Américas (2013) publicada por el Fondo Monetario Internacional, han pronosticado que la tasa de crecimiento para Ecuador en el año 2014 equivaldrá al 4.5% y 5,1 %.

De acuerdo con la información obtenida en este análisis de mercado se presente el siguiente pronóstico de ventas para los cinco años siguientes:

²⁷ (Ing. A. Aguilar. Entrevista Director de Obras Públicas Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga , Feb 06, 2014); (Ing. A. Espinel Entrevista Director Provincial Encargado del Ministerio de Transporte y Obras Públicas en Cotopaxi, Feb 06,2014); (Ing. Jaime Lozada, Entrevista Director encargado del Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal Pujilí, Feb 7, 2014)

²⁸ Se ha fijado como mercado objetivo el 5% del total de las inversiones públicas de las instituciones pública; de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y el Fondo Monetario Internacional se ha pronosticado una tasa de crecimiento del 4%

GRÁFICO 9: Proyección de Ventas



Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Daysi Rueda

Como se observa en el gráfico 9, para el año 2014 se estima un monto de ventas de \$ 652.158; año 2015 684.766; año 2016 \$ 719.004; año 2017 \$ 754.954; año 2018 \$ 792.702. Estos datos se encuentran estimados usando una tasa de crecimiento de 5 puntos porcentuales.

1.3.11 Descripción de la Gestión Administrativa –Financiera Actual

De acuerdo con la información que se obtuvo en la entrevista aplicada al gerente de la empresa se llegó a determinar que la gestión administrativa, se lo realiza de manera empírica; tomando en cuenta que la ésta es de carácter familiar, la mayor parte de decisiones se toman en base al buen juicio y la experiencia del gerente.

El problema de la empresa, radica en enfrentar de la mejor manera el crecimiento que está viviendo. El actual sistema administrativo financiero de la empresa es incapaz de soportar dicho crecimiento.

La inexistencia de adecuados controles administrativo financiero impiden el desarrollo de la empresa; adicionalmente; la carencia de adecuados controles internos ocasionan que el manejo de inventarios, proveedores, cuentas por cobrar, recursos humanos, cuentas por pagar, declaraciones con el SRI, y otros, se realicen de manera empírica; dando lugar que los recursos de la empresa se despilfarren, debido a que no existe una persona responsable del departamento contable financiero, quien pudiera ejecutar estas funciones de manera eficiente.

Para que la empresa pueda continuar participando en la licitación de proyectos del Sistema Oficial de Contratación Pública, precisa implementar un plan de mejoramiento, con énfasis en su sistema administrativo financiero.²⁹

A continuación se presenta un análisis de la situación financiera actual de la empresa con ciertos ajustes.

²⁹ Datos obtenidos en la reseña histórica de la empresa

1.3.11.1 Estados Financieros

Berk & De Marzo (2008) Los estados financieros son documentos de vital importancia para las organizaciones, ya que reportan el desempeño pasado de una empresa en un periodo determinado de tiempo; los mismos que deben ser elaborados, en base a Normas Internacionales de Contabilidad, para que la información que se obtenga de estos sea fidedigna. Además, es una herramienta indispensable para la toma de decisiones financieras dentro la organización (pag.20).

Los datos financieros actuales, fueron recopilados de las propuestas que la empresa presenta al Sistema Oficial de Contratación Pública, se debe mencionar que la misma, estaba constituida como Persona Natural No Obligada a Llevar Contabilidad hasta el año 2012, tal como consta en el RUC. Por lo tanto la actual información financiera no revela la realidad de la empresa; es por esta razón que se ha visto necesario ajustar los balances de la empresa con la información que el gerente proporcionó. Consecuentemente, en los siguientes sub-apartados, se presentan el Balance General y el Estados de Pérdidas y Ganancias de la empresa con el afán de determinar los índices financieros que permitan conocer la realidad económica financiera de la empresa.

Balance

El balance general enlista los activos y pasivos de una empresa, con lo que da un panorama rápido de la posición financiera de la empresa en un tiempo determinado. Por lo tanto, el balance general proporciona información de la situación financiera de la organización; inicialmente, presenta los activos o las inversiones que la empresa mantiene en una fecha determinada; subsecuentemente, provee información relacionada con el financiamiento de las inversiones. (DeMarzo & Berk, 2008, pág. 21; Maldonado, 2013, pág. 21)

En primer lugar, reflejamos los balances desde el año 2010 al año 2013 para presentar la estructura de la organización, con el cálculo de los índices financieros más representativos.

TABLA 4: Estados de Situación Financiera de la Empresa

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	\$ 69.512	\$ 95.741	\$ 108.688	\$ 174.663
CAJA	\$ 1.000	\$ 1.150	\$ 1.500	\$ 4.500
BANCOS	\$ 2.500	\$ 4.900	\$ 25.000	\$ 10.000
CUENTAS POR COBRAR	\$ 6.000	\$ 9.500	\$ 15.000	\$ 90.000
IVA PAGADO	\$ 512	\$ 691	\$ 7.188	\$ 37.818
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 55.000	\$ 75.000	\$ 45.000	\$ 12.345
INVENTARIOS	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 15.000	\$ 20.000
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 191.551	\$ 204.510	\$ 296.010	\$ 328.011
TERRENOS	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 50.000
EDIFICACIONES	\$ 110.000	\$ 125.000	\$ 150.000	\$ 177.101
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 9.261	\$ 10.000	\$ 70.000	\$ 75.000
VEHÍCULOS	\$ 39.600	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 50.000
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.850	\$ 2.850	\$ 3.000	\$ 3.000
-DEPRECIACIONES	\$ (15.161)	\$ (23.341)	\$ (26.990)	\$ (27.090)
TOTAL ACTIVO	\$ 261.063	\$ 300.250	\$ 404.698	\$ 502.674
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	\$ 17.996	\$ 24.686	\$ 54.961	\$ 128.575
OBLIGACIONES POR PAGAR	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 67.101
CUENTAS POR PAGAR	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 21.000
IVA COBRADO	\$ 996	\$ 1.686	\$ 11.961	\$ 40.474
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 19.500	\$ 35.680	\$ 28.000	\$ 70.252
DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO	\$ 19.500	\$ 35.680	\$ 28.000	\$ 70.252
TOTAL PASIVO	\$ 37.496	\$ 60.366	\$ 82.961	\$ 198.827
PATRIMONIO	\$ 223.567	\$ 239.884	\$ 321.738	\$ 303.847
CAPITAL	\$ 222.490	\$ 238.290	\$ 319.157	\$ 303.065
UTILIDAD DEL AÑO	\$ 1.077	\$ 1.594	\$ 2.581	\$ 782
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 261.063	\$ 300.250	\$ 404.698	\$ 502.674

Fuente: Información Contable de la Empresa

Elaborado por: Daysi Rueda

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Resume las operaciones de la empresa derivadas de sus actividades económicas de comprar, producir, transformar y vender o bien proveer servicios durante un periodo determinado. Este estado incluye todos los ingresos generados por la empresa y todos los costos y gastos en que incurrió en sus operaciones, para finalmente mostrarnos el resultado: ganancias o pérdidas.

Como se menciona anteriormente hasta el año 2012 la empresa no estaba *obligada a llevar contabilidad*, por lo cual, no se posee información fidedigna del estado pérdidas y ganancias; no obstante, el gerente de la empresa facilitó un registro de ingresos y gastos que permitió estimar estados de resultados de la empresa para los años 2010 y 2011.

Debido a que no se cuenta con estados de resultados estandarizados, en los siguientes subapartados se presentan el estado de pérdidas y ganancias sintetizado, con la intención de que la información sea más clara y precisa.

TABLA 5: Estado de Pérdidas y Ganancias de la Empresa

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2010	2011	2012	2013
Ventas	\$ 16.000	\$ 20.000	\$ 127.919	\$ 337.285
-Costo de Ventas	\$ 12.760	\$ 14.000	\$ 110.010	\$ 300.183
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 3.240	\$ 6.000	\$ 17.909	\$ 37.101
-Gastos Operacionales	\$ 1.250	\$ 2.500	\$ 11.360	\$ 33.375
Gasto de Administración				
Gasto de Ventas				
Utilidad Operativa Antes de Impuestos	\$ 1.990	\$ 3.500	\$ 6.549	\$ 3.726
-Intereses	\$ 300	\$ 1.000	\$ 2.500	\$ 2.500
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 1.690	\$ 2.500	\$ 4.049	\$ 1.226
-Impuestos	\$ 613	\$ 906	\$ 1.468	\$ 444
Utilidad Neta	\$ 1.077	\$ 1.594	\$ 2.581	\$ 782

Fuente: Información Contable de la Empresa
Elaborado por: Daysi Rueda

1.3.11.2 Indicadores Financieros

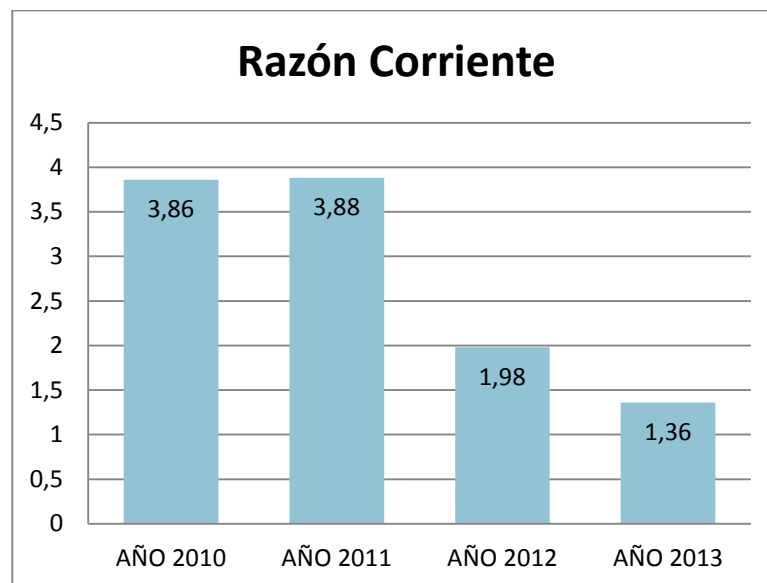
Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones; también conocidas como, razones financieras, determinada a partir de la información financiera de la empresa y que son utilizados con propósitos de comparación y decisión (Ross, 2010, pág.54).

Índices de Liquidez

Ross (2010) Indican la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus necesidades financieras a corto plazo. El propósito primordial de este tipo de índices es proporcionar información referente a la capacidad de la empresa de pagar sus cuentas a corto plazo sin estrés. Adicionalmente, este tipo de razones son muy interesantes para los acreedores. (pág. 55)

Razón Circulante. - Valor corriente que la empresa tiene por cada unidad de endeudamiento a corto plazo.

GRÁFICO 10: Razón Corriente

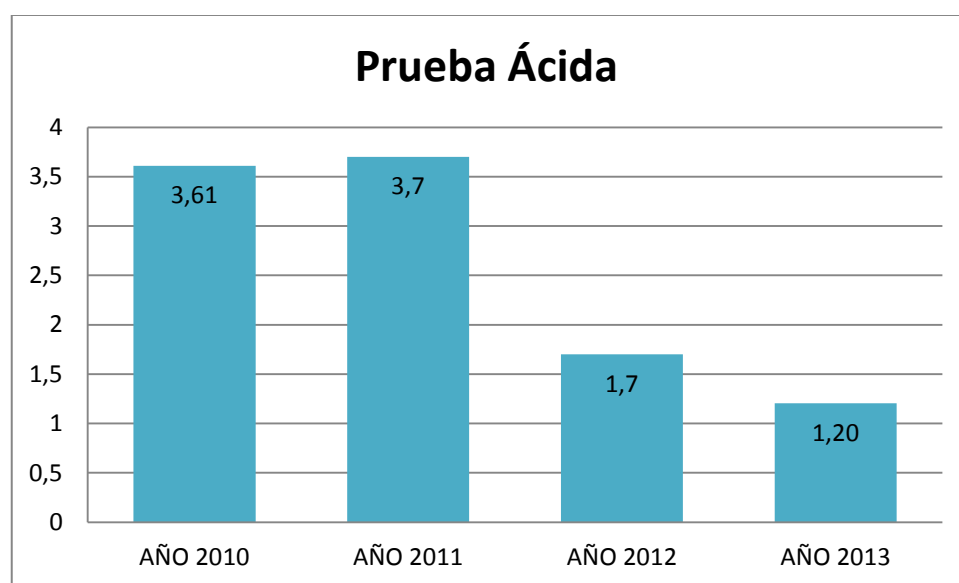


Fuente: Información Contable de la Empresa
Elaborado por: Daysi Rueda

Por cada dólar de endeudamiento en el año 2010 se contaba con US\$3,86 para cubrir las deudas corrientes, en el año 2011 se observa un ligero crecimiento de un punto porcentual; en el siguientes años existió una disminución de 49 puntos porcentuales, debido al incremento de inventarios y las obligaciones por pagar que se contrajeron para la obtención de los mismos.

Prueba Ácida.- Valor corriente que la empresa tiene por cada unidad de endeudamiento a corto plazo.

GRÁFICO 11: Prueba Ácida

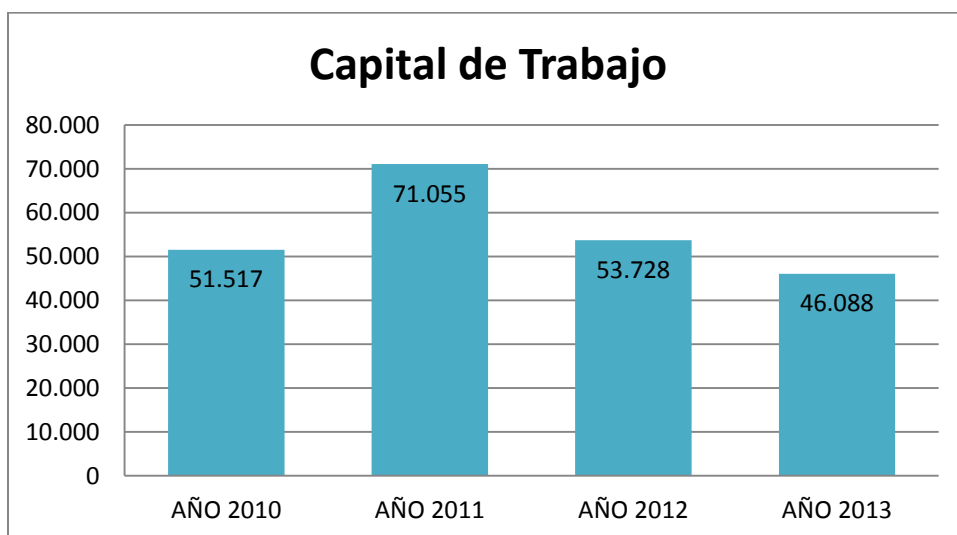


Fuente: Información Contable de la Empresa
Elaborado por: Daysi Rueda

Por cada dólar de endeudamiento se contaba con US\$3,61 inmediatamente efectivas para cubrir las deudas corrientes; en el año 2011, se produjo un ligero crecimiento de 2 puntos porcentuales; en los años posteriores este índice se redujo 54 puntos porcentuales en promedio, como consecuencia del incremento de inventarios; por lo tanto disminuyó la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas.

Capital de Trabajo.- La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

GRÁFICO 12: Capital de Trabajo



Fuente: Información Contable de la Empresa

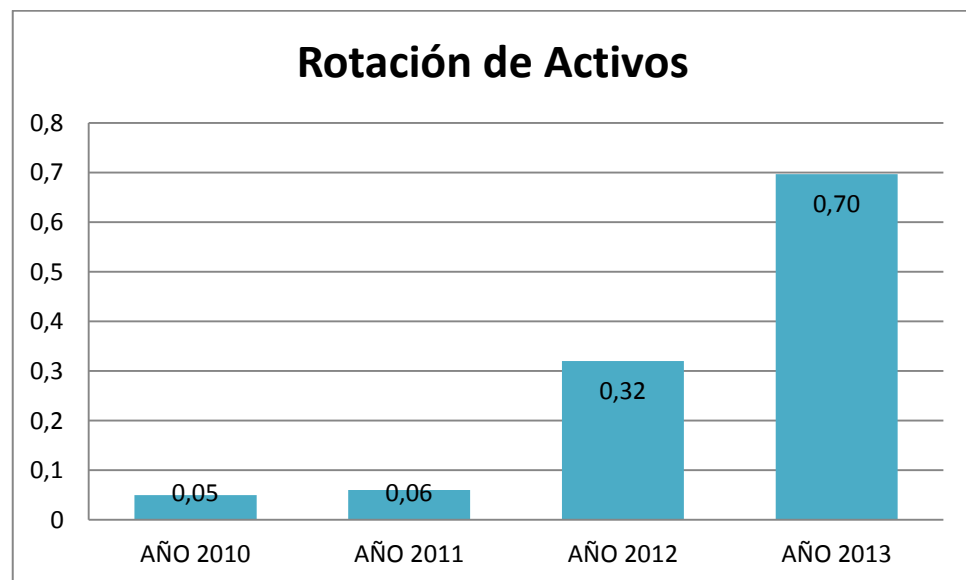
Elaborado por: Daysi Rueda

Para poder cubrir las deudas a corto plazo de la empresa en el año 2010 se contaba con un capital de trabajo de US\$ 51.517; en el año 2011 existió un incremento de 38 puntos porcentuales como consecuencia del aumento de las operaciones de la empresa; durante el año 2012 y 2013, se presentó una disminución de 24 puntos porcentuales por lo tanto en dicho período la capacidad financiera para pagar deudas a corto plazo se contrajo.

Índices de Actividad

Rotación de Activos.- Mide la velocidad con que las cuentas se convierten en efectivo y la eficiencia de los activos.

GRÁFICO 13: Rotación de Activos

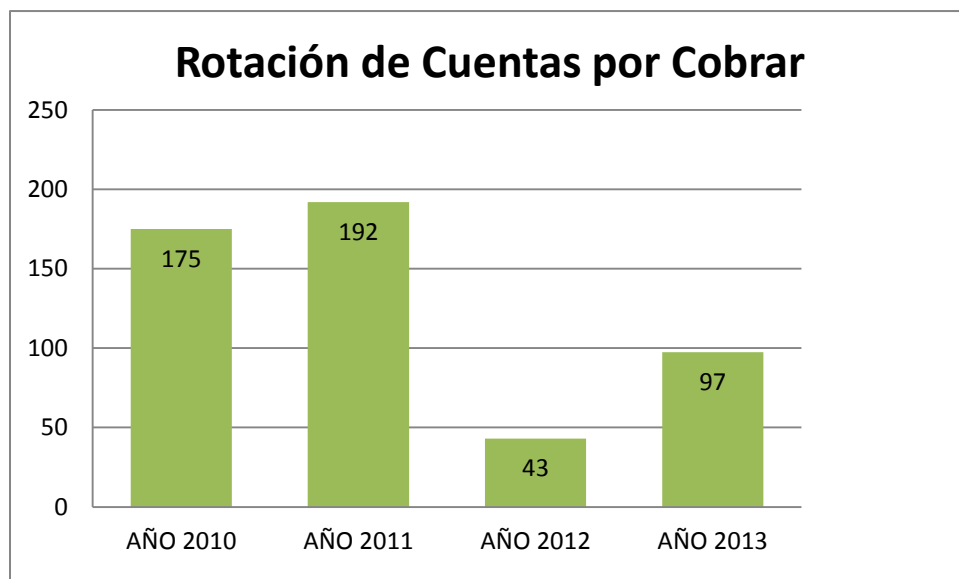


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

Por cada unidad vendida se habían utilizado US\$ 0.05 de los activos durante el año 2010 en el siguiente periodo de tiempo se observa un ligero crecimiento de 20 puntos porcentuales; consecuentemente, en los años siguientes se observa un crecimiento de 277 puntos promedio porcentuales como resultado de una mejor utilización de los activos de la empresa; sin embargo se necesita mejorar la eficiencia de la empresa incrementando la rentabilidad.

Rotación de Cuentas por Cobrar.- Por cada dólar que la empresa ha otorgado a crédito, cuántas ventas ha generado; a partir de este indicador se puede obtener el plazo medio de cuentas por cobrar.

GRÁFICO 14: Rotación de Cuentas por Cobrar

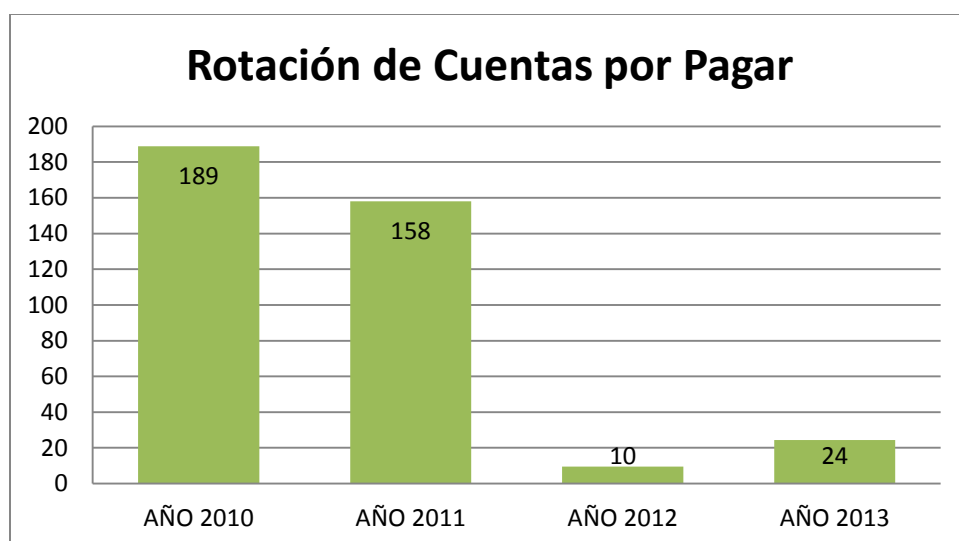


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

El tiempo de recuperación promedio de las ventas fue de 175 días en el año 2010, el siguiente periodo se incrementaron 10 puntos porcentuales a los días que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar; pero en los años 2012 y 2013 se disminuyó este índice considerablemente como consecuencia de una mejor administración de la cartera de cuenta por cobrar; ya que las cuentas por cobrar son recursos inmovilizados que están en poder de terceros y que representan un costo de oportunidad para la empresa.

Rotación de Cuentas por Pagar.- Por cada dólar que se ha recibido a crédito por parte de los proveedores cuánta venta se ha generado, a partir de este índice se puede obtener el plazo promedio de pago.

GRÁFICO 15: Rotación de Cuentas por Pagar

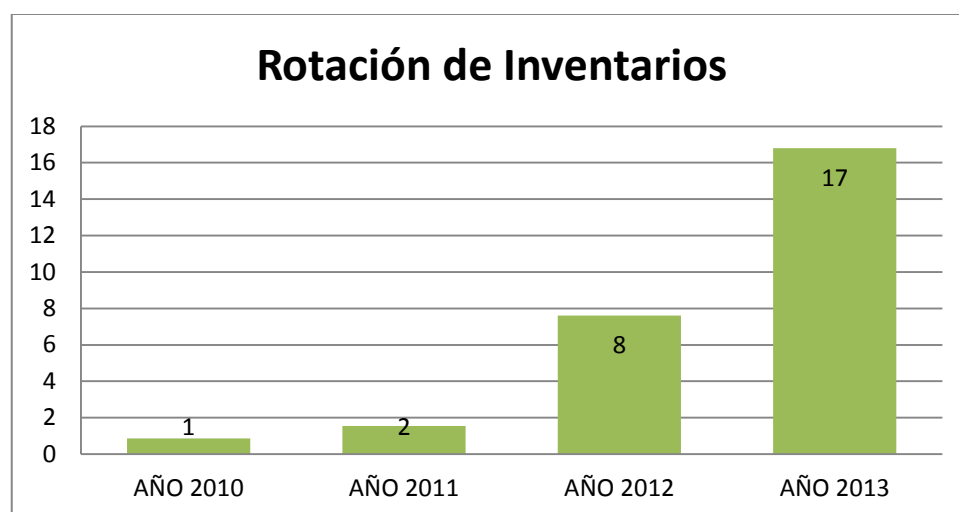


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

El tiempo promedio de pago a los proveedores de las compras fue de 189 días en el año 2010, en el siguiente periodo se observó una ligera disminución de 16 puntos porcentuales, pero en los años siguientes este indicador tuvo un declive impresionante de 94 puntos porcentuales debido a que las obligaciones por pagar se las debe realizar en un periodo menor a 30 días; por esta razón se deben implementar urgentemente políticas de compras y establecer alianzas estratégicas con proveedores.

Rotación de Inventarios.- indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

GRÁFICO 16: Rotación de Inventarios



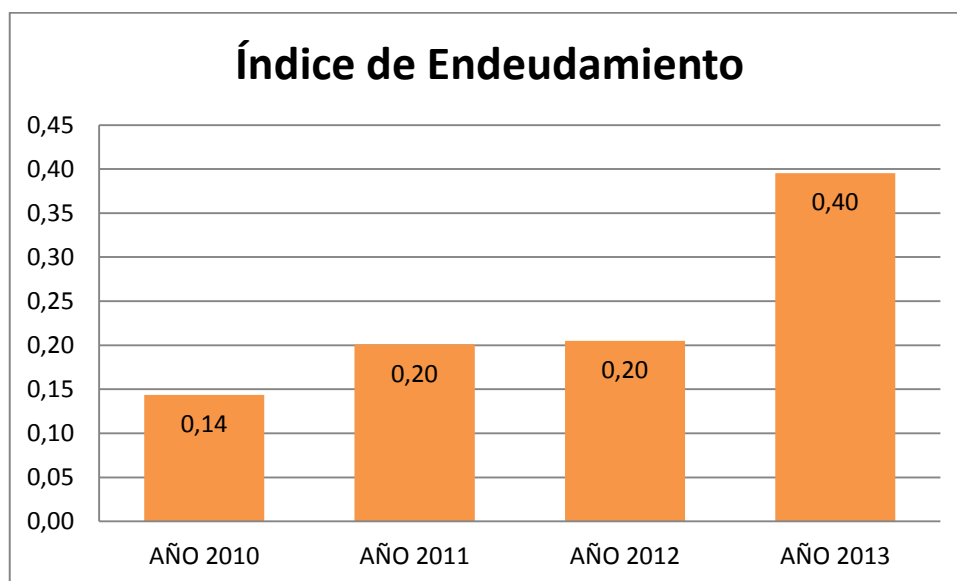
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

La rotación de inventarios durante los años 2010 y 2011 fue relativamente baja como resultado de una mala administración y gestión de inventarios por parte de la administración de la empresa; sin embargo en los años siguientes este índice tuvo un incremento considerable en comparación a los años anteriores; no obstante, la empresa precisa que este indicador mejore en los años posteriores.

Índices de Estructura

Indica la porción de los activos financiados con deuda. Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los índices de estructura se encuentran:

Índice de Endeudamiento.- Determina el porcentaje de activos que han sido financiados con obligaciones que aún siguen pendientes.

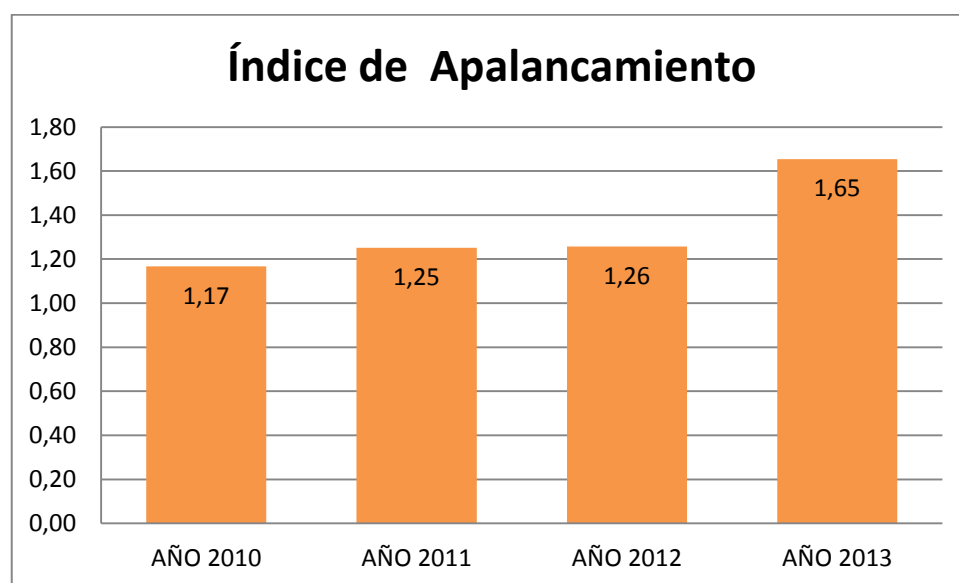
GRÁFICO 17: Índice de Endeudamiento

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Daysi Rueda

Del 100% de los activos, el 14% de los mismos fueron financiados con fondos de los acreedores en el año 2010. Durante los años 2011, 2012 y 2013 se incrementaron el porcentaje de financiación de los activos con fondos de los acreedores en 53 puntos promedio porcentuales.

Índice de Apalancamiento.- Determina el resultado del uso de los activos con el propósito de incrementar los rendimientos para los propietarios.

GRÁFICO 18: Índice de Apalancamiento

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Daysi Rueda

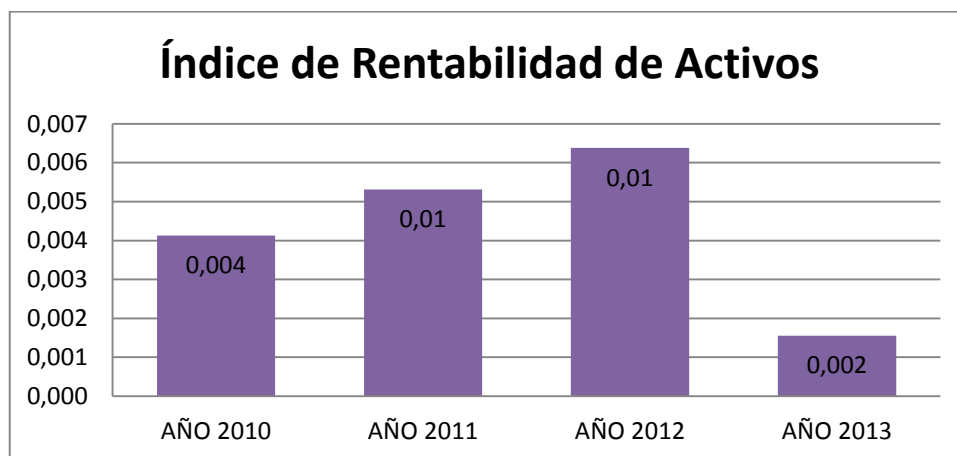
El apalancamiento de la empresa en promedio es de 1,33 lo que significa que por cada dólar de pasivos, la empresa tiene 0,33 dólares de patrimonio para respaldar esos pasivos. El apalancamiento está relacionado con los indicadores de rentabilidad; la renta generada por los activos debe ser suficiente para pagar el costo financiero de los pasivos y pagar el rendimiento esperado por los socios.

Índices de Rentabilidad

Con estos índices se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, al monto de los activos de la empresa o al capital aportado por los socios. Los índices más comunes son los siguientes:

Índice de Rentabilidad de Activos.- Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los mismos que se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean, más eficiente es la gestión de los activos.

GRÁFICO 19: Índice de Rentabilidad de Activos

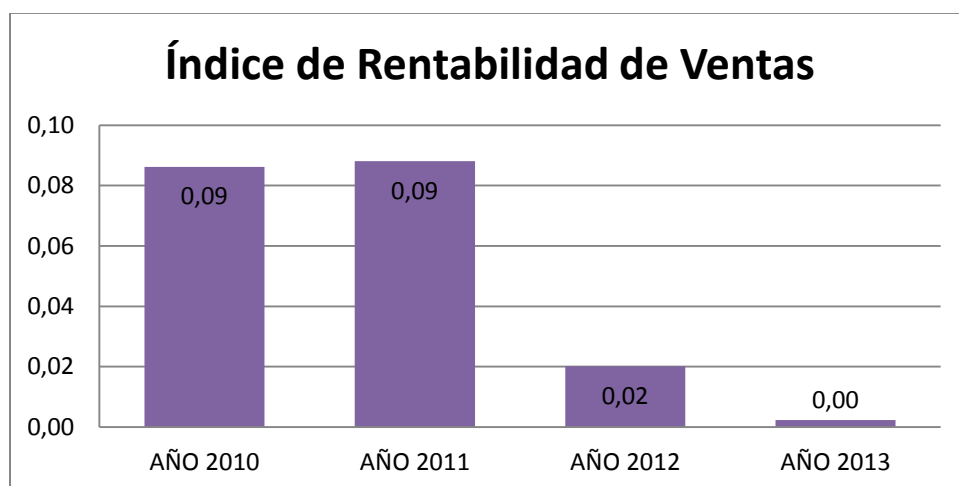


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

La empresa durante el año 2010 generó una utilidad de 0,004 por cada unidad del activo, en los años siguientes no se observa un crecimiento considerable de la rentabilidad de ventas sobre los activos; pese al crecimiento que la empresa ha sufrido en los últimos años. Subsecuentemente, en el año 2013 se observa una disminución de 92 puntos porcentuales, esta cifra es alarmante, la empresa requiere la implementación de acciones inmediatas para mejorar la rentabilidad.

Índice de Rentabilidad de Ventas.- Indica el beneficio neto que se ha tenido por cada unidad vendida.

GRÁFICO 20: Índice de Rentabilidad de Ventas

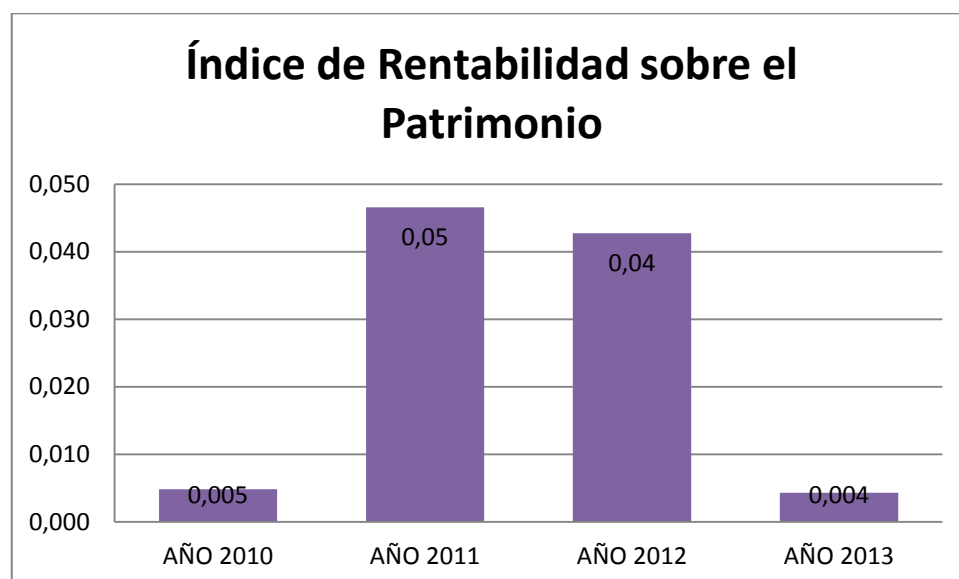


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

La rentabilidad de las ventas en los años 2010 y 2011 representaba en promedio 9 puntos porcentuales sobre el total de las ventas; pero con el crecimiento que la empresa ha enfrentado en los últimos años, la rentabilidad sobre las ventas ha sufrido una formidable disminución de 89 puntos porcentuales; por ende es necesario la implementación de mejores prácticas administrativas financieras.

Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio.- Estima el rendimiento obtenido de la inversión del propietario.

GRÁFICO 21: Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

Los propietarios de la empresa no están incrementando las utilidades sobre su patrimonio, debido a que los rendimientos sobre el capital son relativamente bajos; a pesar, de la gran inversión que han efectuado en la misma. La empresa requiere inmediatamente implementar acciones de cambio que permitan incrementar las utilidades de los socios.

1.3.12 Aspectos Legales

La empresa constructora ROCOS´S es una empresa de propiedad unipersonal, lo cual genera ventajas y a la vez desventajas; debido a que, el gerente de la empresa tiene responsabilidad ilimitada sobre las deudas y obligaciones que se han contraído en el negocio, esto implica que los acreedores pueden ir más allá de los activos del negocio, incluso hasta lo activos personales de su propietario, con la finalidad de efectivizar las deudas que la empresa haya adquirido. El crecimiento de empresas de este tipo es limitado, ya que el propietario es el responsable de contraer obligaciones con instituciones financieras para soportar dicho crecimiento.

Actualmente, la empresa se encuentra constituida como *persona natural obligada a llevar contabilidad*; pero dentro de la Ley del Sistema de Contratación Pública, las empresas constituidas como tales tienen un cupo limitado para la adjudicación de proyectos; razón por la cual, la constitución de una compañía limitada, le permitiría a la empresa acceder a un mayor número de contratos de construcción, como a la

vez ser una empresa con mayor autonomía; de esta manera el gerente propietario asume sus responsabilidades y obligaciones de acuerdo al porcentaje de participación que este tenga sobre la compañía limitada.

1.3.13 Principales Actividades Operativas

El modelo de negocio de la empresa constructora ROCOS´S se enfoca en tres tipos de actividades operativas que están estrechamente relacionadas con el tipo de servicios que el Sistema Oficial de Contratación del Estado requiere; estos son las siguientes: obras de menor cuantía, licitaciones y cotizaciones

1.3.13.1 Obras de Menor Cuantía

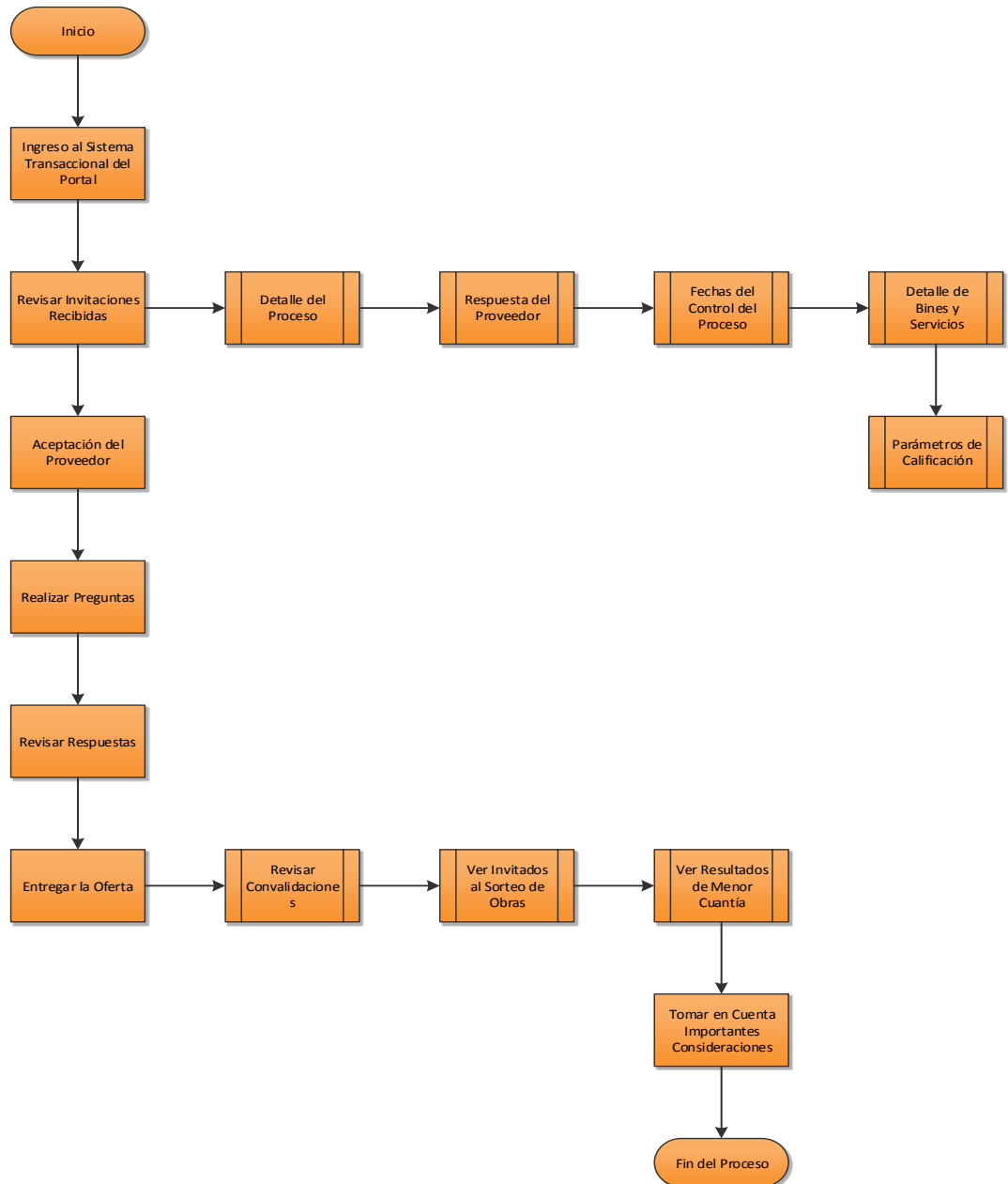
De acuerdo con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en el artículo 51 de la ley, establece que se podrá contratar bajo el sistema de obras de menor cuantía en cualquiera de los siguientes casos:

- Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
- Las contrataciones de obras, cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000007% del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
- Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sea inferior al 0,000002% del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

En los casos de los números 1 y 3 se podrá contratar directamente. En el caso previsto en el número 2 se adjudicará el contrato a un proveedor registrado en el RUP escogido por sorteo público de entre los interesados previamente en participar en dicha contratación.

De requerirse pliegos, éstos serán aprobados por la máxima autoridad o el funcionario competente de la Entidad Contratante y se adecuarán a los modelos obligatorios emitidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.³⁰

³⁰ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación

GRÁFICO 23: Procesos de Ejecución de Obras de Menor Cuantía

Fuente: Manual de Obras de Menor Cuantía Bienes, Servicios y Obras
Elaborado por: Daysi Rueda

1.3.13.2 Licitaciones

Licitación es un procedimiento de contratación que se utilizará en los siguientes casos:

- Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos de Compras de Catálogo o Subasta Inversa Electrónica o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; y siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; (Año 2011 : \$ 359.253,74)
- Para contratar la adquisición de bienes o servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y
- Para contratar la ejecución de obras, cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; (año 2011: \$ 718.507,49)³¹.

³¹ Ibídem

1.3.13.3 Cotizaciones

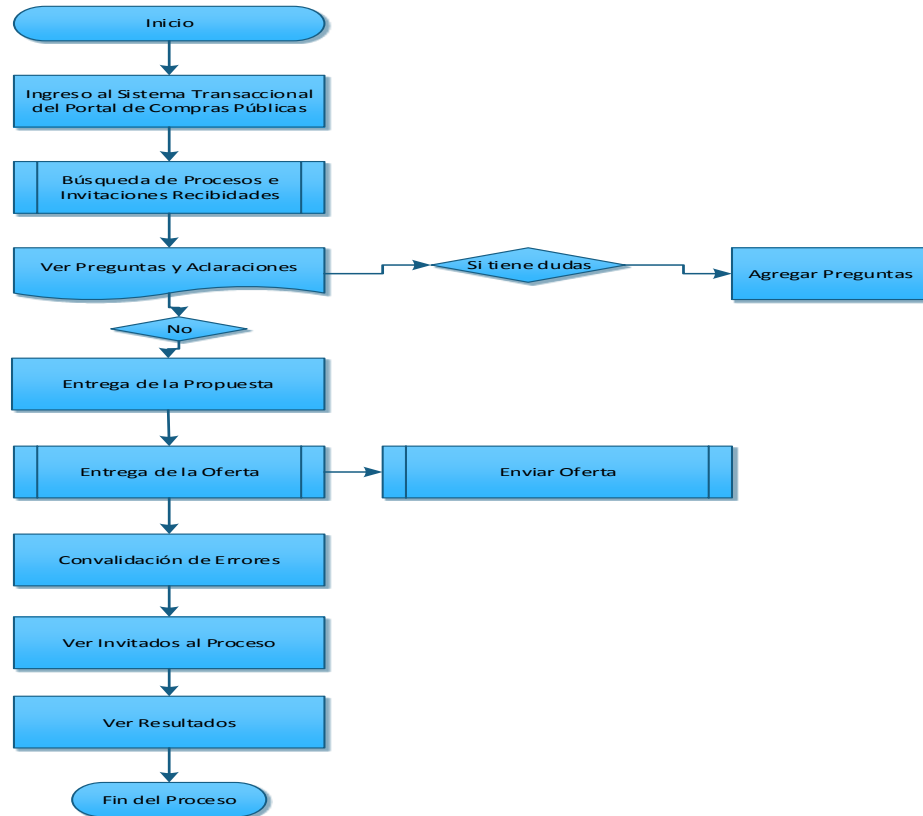
La Cotización es el procedimiento de contratación mediante el cual se escoge la oferta más favorable para la entidad, presentada por los proveedores habilitados en el RUP de acuerdo a los pliegos establecidos en el proceso precontractual por la Entidad Contratante. El procedimiento de evaluación es realizado a través del Portal electrónico de compras públicas.

Esta modalidad se usará para la adquisición de bienes y prestación de servicios no normalizados (el año 2011 para montos entre \$ 47.900,49 y \$ 359.253,74) y la contratación de obras (el año 2011 para montos entre \$ 167.651,74 y \$ 718.507,49).

Debiéndose tener en cuenta que para el caso de bienes y servicios normalizados, es aplicable la Cotización cuando la Subasta Inversa Electrónica que tuvo que haberse realizado con anterioridad, fue declarada desierta.³²

³² Ibídem.

GRÁFICO 24: Proceso de Ejecución de Licitaciones y Cotizaciones



Fuente: Manual de Cotizaciones y Licitación Bienes, Servicios y Obras
Elaborado por: Daysi Rueda

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

El diagnóstico estratégico de una empresa permite identificar sus fortalezas y debilidades, mediante el cual podemos conocer el desempeño de una organización. El método que permite conocer las capacidades de una empresa, es el análisis de recursos y capacidades; con el cual, se pretende identificar las potencialidades de la organización para maximizarlas; así como también; las debilidades, con el fin de disminuir el impacto; que puede suscitarse en la organización.

En el presente capítulo, se abordará el diagnóstico situacional de la empresa, el cual estará compuesto por: análisis de la cadena de valor, análisis de recursos y capacidades; así como también: el estudio del ambiente interno, las acciones estratégicas de consolidación y finalmente; la identificación de las amenazas latentes que se encuentran en el entorno externo que rodea a la organización.

2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Peña (2008) en su libro *Prácticas Presupuestarias para Ejecutivos* concluye que el análisis FODA permite diagnosticar los puntos fuertes, sobre los cuales se deben apoyar las estrategias; y los puntos débiles, sobre los cuales se deben implementar acciones estratégicas de cambio; consecuentemente; formular estrategias que exploten los principales recursos y capacidades de la empresa.(pág. 29)

2.1.1 Análisis del Entorno Organizacional

El análisis del entorno organizacional de una empresa permite conocer las variables que afectan o benefician a la misma; este análisis es de vital importancia a la hora de formular planes estratégicos; debido a que, una organización no posee mayor capacidad e influencia para controlar variables que se encuentran fuera de los límites de la misma; pero contar con información oportuna del entorno es imprescindible, para la elaboración de planes de acción (Peña, 2008, pág. 30)

2.1.1.1 Análisis de la Cadena de Valor

Jones & George (2010) en su libro *Administración Contemporánea* concluyen: que el análisis de la cadena de valor considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que generan valor y su estructura es útil para comprender los bloques, que constituyen la ventaja competitiva; existen dos tipos distintos de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo. (pág. 307)

Actividades Primarias

Hill & Jones (2011) establecen que las actividades primarias se encuentran compuestas por una serie de procesos o sub-actividades, que permiten a las organizaciones desarrollarse en el mercado están son: investigación y desarrollo, producción, marketing -ventas, y servicio al cliente (pág.81).

Investigación y Desarrollo.- son actividades que se encuentran estrechamente relacionadas con el diseño de productos y los procesos de producción; además corroboran a incrementan la funcionalidad de los productos, por lo tanto estos poseen un mayor valor agregado, lo cual los hace más atractivos para los clientes. Al contar con procesos de

producción eficientes se disminuye los costos de producción. (Hill & Jones, 2011, pág.81)

Producción.- son actividades que se ejecutan mediante la utilización de maquinaria y mano de obra para producir un bien terminado o un servicio. La ejecución eficiente de estas actividades contribuirá a la producción de bienes de alta calidad y costos más bajos. (Hill & Jones, 2011, pág.82)

Marketing y Ventas.- este departamento se encarga de las siguientes actividades: elaboración de campañas de promoción y publicidad, fijación del precio adecuado del producto y la búsqueda del mejor mercado para que el cliente pueda acceder al producto; con las acciones antes mencionadas, este departamento busca ganar un porcentaje de mercado, que permita incrementar la fuerza de ventas de la organización. (Hill & Jones, 2011, pág.82)

Servicio al Cliente.- son los servicios que una empresa ofrece a sus clientes, una vez que se ha efectuado la compra; fortalece la ventaja competitiva de una empresa, a la vez que garantiza la calidad del bien o el servicio que se está vendiendo; las principales actividades de servicio

que una empresa puede ofrecer a sus clientes son: instalación, reparación, mantenimiento, capacitación. (Hill & Jones, 2011, pág.83)

Actividades de Apoyo.

Dess, Lumpkin & Eisner (2011) en su libro Administración Estratégica determinan que las actividades de apoyo poseen un sinnúmero de subdivisiones, de acuerdo al sector al que pertenezcan; pero las más comunes son las siguientes: adquisiciones, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos, administración general (pág. 156)

Adquisiciones.- son actividades que se ejecutan; para la adquisición de materias primas, insumos, maquinaria, equipo y demás implementos necesarios para la elaboración de un bien o un producto (Dess y otros., 2011, pág. 157)

Desarrollo Tecnológico.- son investigaciones que se desarrollan con objeto de adoptar nuevas tendencias tecnológicas dentro de los procesos productivos y gestión empresarial en general, para así mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa, en consecuencia, la calidad del producto o servicio que se ofrece al cliente. (Dess, y otros., 201, pág. 157)

Administración de Recursos Humanos.- partiendo del precepto que el recurso más importante de la organización es el talento humano, la administración de recursos humanos comprende un sinnúmero de actividades que van desde la selección del personal, capacitación y desarrollo hasta la fijación de salarios. (Dess, y otros., 2011, pág. 157)

Infraestructura de la Empresa.- son actividades que están relacionadas con la administración general de la empresa, las finanzas y la contabilidad (Dess, y otros., 2011, pág. 157)

Cadena de Valor de una Empresa Constructora

Las actividades de la cadena de valor de una empresa constructora son diferentes a las de una empresa productora, por consiguiente en el siguiente gráfico; se puede observar las principales actividades primarias y de apoyo que se ejecutan en una empresa de este sector.

Fernández (2007) en su publicación La Dirección de Obra- Empresas Constructoras concluye que las actividades primarias básicas de la cadena de valor de una empresa constructora son: la gestión comercial-

contratación, producción y servicio postventa; estos procesos se los realizan con la finalidad de generar valor para el cliente.

Además de estas actividades, las empresas de este sector también poseen actividades de apoyo que facilitan el desarrollo de la organización, dentro de estas actividades podemos destacar las siguientes: compras, recursos humanos, administración - contabilidad y asesoría jurídica (pág. 5-16).

GRÁFICO 22: Cadena de Valor- Empresa Constructora

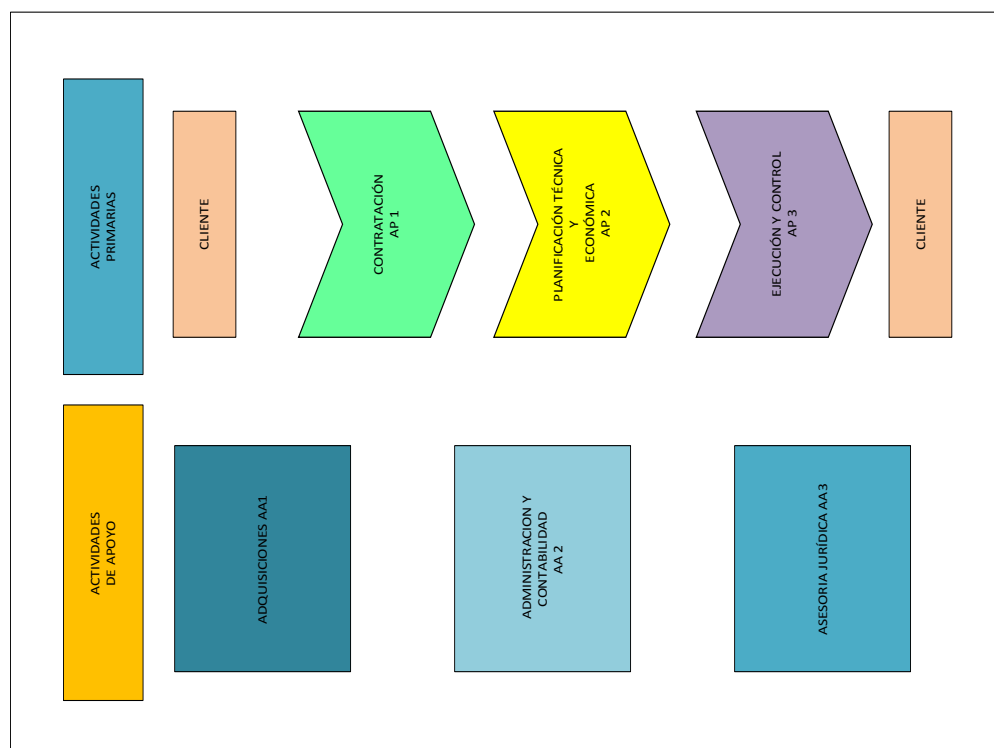


Fuente: Módulo 10: La Empresa Constructora. La Dirección de Obra
Elaborado por: Daysi Rueda

2.1.1.2 Cadena de Valor Actual de la Empresa

En la siguiente matriz se visualiza la cadena de valor de la empresa constructora ROCOS'S; la misma que describe gráficamente las actividades primarias y de apoyo de la organización; con un detalle exhaustivo de las sub-actividades que se realizan en cada etapa del proceso con objeto de generar valor.

GRÁFICO 23: Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa



Fuente: Módulo 10: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

Actividades Primarias de la Empresa Constructora ROCOS'S

Las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa se encuentran compuestas por los siguientes procesos: contratación, planificación técnica –económica y ejecución - control; que inician desde el momento, en que el proveedor ingresa al portal de compras públicas hasta la ejecución y terminación de la obra.

Proceso de Contratación

La contratación es la principal actividad operativa de la empresa, relacionada con el Sistema Oficial de Contratación del Estado, ya que sin contratación no hay actividad.

El proceso de gestión de contratación con el SOCE, requiere normalmente, el desarrollo de las siguientes actividades:

- Ingreso al Sistema Transaccional del Portal
- Ver Invitaciones Recibidas
- Detalle del Proceso
- Respuesta del Proveedor

- Fechas de Control del Proceso
- Detalle de Bienes y Servicios
- Parámetros de Calificación
- Pliegos
- Aceptación de Proveedor
- Realizar Preguntas
- Revisar Respuestas
- Entrega de Oferta
- Revisar Convalidaciones
- Ver Invitados al Sorteo
- Resultados de Menor Cuantía
- Negociaciones, decisión de adjudicación.
- Redacción del contrato.
- Firma del contrato.

La realización de este proceso supone un periodo de tiempo determinado, al que hay que añadirle el tiempo necesario entre la firma del contrato y la fecha de comienzo de la intervención del contratista a la obra.

Planificación Técnica y Económica

Para poder realizar una obra en tiempo y coste adecuados es necesario elaborar un plan en base al cual se pueda programar y controlar toda la obra, partiendo de aquí, se puede entender como programación técnica la formulación de un curso de acción que sirva de guía para la realización de la obra.

Se debe elaborar un plan de trabajo escrito en el que se identifique el trabajo que necesita hacerse, quién va a hacerlo, cuándo debe hacerse y cómo debe hacerse, y bajo que costes. Además de esto, es necesario también conocer las condiciones de las vías de comunicación, si es que existen, las condiciones climáticas, los posibles centros de obtención de materiales, la mejor forma de obtener la mano de obra, los medios de transporte presentes en el lugar, entre otros factores. Es decir, los recursos y factores externos de la obra.

Es importante determinar en este plan los eventos relevantes, así como las posibles restricciones y limitaciones que pudieran presentarse durante el desarrollo de la obra, puesto que si se les tiene perfectamente identificado, el jefe de obra podrá tomar las decisiones a tiempo y

solucionar en forma óptima los problemas que se susciten. Además de identificar los procesos constructivos de difícil ejecución.

Puede darse el caso de que se requiere en forma extraordinaria hacer un proceso constructivo que no se tenía contemplado, de esta manera, con ayuda de la programación de la obra, puede elaborarse una nueva programación, minimizando el retraso de la obra así como los costes extras que pudieran generarse.

Ejecución y Control

El control de una obra consiste en medir el avance de ésta, registrarlo y compararlo continuamente con lo estimado en la programación del proyecto. Este es un proceso continuo y le permite al jefe de obra prever los posibles cambios en cuanto a la magnitud de la obra, posibles problemas y por ende cambios en su coste y tiempo de terminación.

Lo más importante en el control de un proyecto es administrar el tiempo y el coste del mismo.

Actividades de Apoyo de la Empresa

Además de los departamentos operativos incluidos en la cadena de valor a los que se ha referido en el punto anterior; la empresa constructora ROCOS'S cuenta también con procesos de apoyo que permitan desarrollar los proyectos.

Adquisiciones

Las adquisiciones de materiales en la empresa es una de las funciones de mayor repercusión en la cuenta de resultados de una obra. El importe de las compras representa cerca del 75 % del coste de las obras.

Las principales funciones del proceso de adquisiciones son:

- Optimizar las condiciones técnicas y económicas de las compras.
- Contratar con el colaborador más apropiado.
- Velar porque los colaboradores cumplan los requisitos establecidos por la Dirección (calidad, economía.) y los establecidos en la normativa aplicable referente a la subcontratación (cumplimiento de obligaciones tributarias y de la seguridad social, organización preventiva.)

Administración y Contabilidad

El departamento de administración se encarga del control de personal, cobranzas y pagos de cuentas, recopilación de facturas; para posteriormente enviar al asesor contable el mismo que elabora las declaraciones del IVA e Impuesto a la Renta y procesos contables básicos; es por esta razón, que se plantea esta investigación, porque la empresa no posee un responsable que se encargue de la gestión administrativa de la empresa.

Asesoría Jurídica

El asesor jurídico proporciona información de la gestión, interpretación y elaboración de contratos conforme al reglamento del SOCE; así como también la elaboración de contratos laborales de trabajo.

2.1.1.3 Análisis de Recursos y Capacidades

El propósito del análisis de los recursos y capacidades de una empresa, es identificar el potencial de la misma; para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades, que posee o a los que se podría acceder. Los recursos de la empresa se integran en capacidades que le permiten llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos. (Hill & Jones, 2009, pág.77-78)

Recursos

Los recursos son los insumos que forman parte del proceso de producción de una empresa tales como los activos, habilidades de los empleados, las patentes, las fianzas y gerentes talentosos. Generalmente estos se clasifican en: físicos, tecnológicos, humanos y de capital organizacional (Hitt, y otros, 2008, pág.17)

Los recursos por si mismos no generan una ventaja competitiva, esta se alcanza cuando los mismos forman una capacidad que pueda ejecutar una tarea o una actividad de manera integral.

De acuerdo con la naturaleza de los recursos, estos se clasifican en tangibles e intangibles.

Recursos Tangibles

Hill & Jones concluyen que los recursos tangibles también son conocidos como recursos físicos, los cuales son: tecnología física, planta - equipo, localización geográfica, acceso a materia prima, infraestructura en lotes, construcciones y demás factores que afectan el proceso de producción (2008, pág. 77)

Dentro de este grupo de recursos también se hace referencia a los factores financieros, que son la fuente, para la financiación de las inversiones que se realicen en la empresa.

En la siguiente matriz se presenta un resumen del modelo de evaluación de recursos tangibles, basados en los procesos de la cadena de valor que posee la empresa.

TABLA 6: Matriz de Análisis de los Recursos Tangibles de la Empresa

		VALOR AGREGADO			PROCESOS CADENA DE VALOR
DESCRIPCIÓN		BAJO	MEDIO	ALTO	
RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS FINANCIEROS	La empresa cuenta con suficientes activos que respalden su solvencia.		•	AP1
		Acceso a fuentes de financiamiento a través de instituciones financieras públicas y privadas.		•	AP2
		La empresa posee un sinnúmero de derechos de cobro sobre otras personas en el largo plazo.		•	AP2
	RECURSOS FÍSICOS	La localización de la empresa es vital; ya que funciona como centro de abastecimiento para las distintas obras que se encuentran en proceso de ejecución.		•	AA 1
		Existen un sinnúmero de proveedores de materias primas en el mercado.		•	AP 2
		Se cuenta con una amplia gama de maquinaria y equipos para la construcción.		•	AP1 /AP3
		Las instalaciones de la empresa se encuentran aptas para la ejecución de procesos de construcción.		•	AP3
	RECURSOS ORGANIZACIONALES	Estructura Organizacional en la que se apoya la empresa es de carácter orgánico- contingente; es decir flexible para adecuarse a cualquier ambiente.		•	AA1
		La planeación que se lleva a cabo en la empresa, se lo realiza de manera informal; usando el juicio y experiencia del gerente.		•	AA3
		El control del personal operativo es indispensable dentro de la ejecución de las obras para una adecuada utilización de los recursos.		•	AP3
	RECURSOS TECNOLÓGICOS	Seguridad y confiabilidad de la información que procesa el software de costos de construcción.		•	AP1

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Daysi Rueda

Recursos Financieros: Actualmente, la capacidad financiera de la empresa es de nivel alto, puesto que cuenta con la cantidad suficiente de activos que respalden la capacidad financiera de la institución. Sin embargo, se observa que existen un sinnúmero de cuentas pendientes de cobro, por lo tanto se deberá formular políticas para la administración efectiva de la cartera de clientes de la empresa.

Recursos Físicos: La ubicación de la planta y equipo de la empresa genera una capacidad absoluta para la misma, ya que se utiliza como centro de acopio para la distribución de materiales y suministros. Adicionalmente, las materias primas que se requieren para la ejecución de las obras son de fácil acceso y en el mercado existe un sinnúmero de proveedores de materiales de construcción.

Recursos Organizacionales: La capacidad de planificación control y coordinación de la empresa es de nivel medio, debido a que no cuenta con una estructura organizacional formal en la cual se hayan establecido las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización. Adicionalmente, no existe un control eficiente del personal que se encuentra laborando en la institución.

Recursos Tecnológicos: La capacidad tecnológica de la empresa es casi nula, apenas se cuenta con un software de costos de construcción. Por lo

tanto, es indispensable la implementación de nuevos software que permitan el desarrollo tecnológico de la empresa.

Recursos Intangibles

Hitt, Ireland & Hoskisson (2009) teoriza que los recursos intangibles están constituidos por activos que poseen un fuerte impacto en las raíces de la historia de la empresa y que se han consolidado vigorosamente con el transcurso del tiempo. Debido a que este tipo de recursos se encuentran arraigados en las actividades rutinarias de la organización son difíciles de imitar para los competidores. La confianza entre gerentes y demás miembros de la organización son ejemplo de recursos intangibles (pág.79).

Los recursos intangibles son considerados relevantes, cuando se fusionan con las capacidades empresariales de una organización; ya que ayudan a fortalecer la estructura intangible de organización.

En el presente gráfico se demuestra la relación actual existente de los recursos y capacidades con los activos y el impacto que estos generan en el valor de la empresa constructora ROCOS´S

TABLA 7 Matriz de Análisis de los Recursos Intangibles

		VALOR AGREGADO			PROCESOS CADENA DE VALOR
DESCRIPCIÓN		BAJO	MEDIO	ALTO	
RECURSOS INTANGIBLES	RECURSOS HUMANOS	Personal calificado para el desarrollo de los distintas actividades de construcción		•	AP3
		Experiencia laboral para la ejecución de los diferentes tipos de actividades de construcción.		•	AP3
		Estabilidad laboral en los diferentes puestos de trabajo.	•		AP3
		Motivación de los empleados por ejecutar la obra en el menor tiempo.		•	AP3
		El nivel de remuneraciones establecidas de acuerdo a las leyes laborales y tablas sectoriales del sector de la construcción.		•	AP2
		Capacidad analítica y técnica del personal.		•	AP2
	REPUTACIÓN ANTE PROVEEDORES	Fortaleza ante los proveedores de la localidad de materias primas, suministros y materiales de construcción.		•	AA1
		Volúmenes grandes de compra		•	AA1
	REPUTACIÓN ANTE LOS CLIENTES	Calidad en la ejecución de las obras, siguiendo las normas y parámetros establecidos.		•	AP1
		Satisfacción completa de los clientes en los servicios que se ofrece.		•	AP3
		Administración estratégica de la cartera de clientes.	•		AA3
	RECURSOS DE INNOVACIÓN	Capacidad de adaptación de la empresa a nuevas líneas de negocio		•	AA2

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Daysi Rueda

Recursos Humanos: La capacidad intelectual del talento humano de la organización posee un nivel alto, puesto que, la empresa cuenta con personal calificado y con experiencia para el desarrollo de los distintos proyectos de construcción. No obstante, el trabajo de construcción requiere una gran cantidad de fuerza física, por esta razón la estabilidad

en el trabajo es un tanto variable; tomando en cuenta esta situación se debe prever planes de acción ante la ausentismo imprevisto del personal. Adicionalmente, la empresa cuenta con personal de confianza quienes poseen gran capacidad analítica y técnica, por lo tanto, es de vital importancia identificar y reclutar a los empleados más talentosos que la empresa posee, con la intención de utilizar efectivamente el personal de la organización.

Recursos de Reputación ante Proveedores: Debido al volumen de compras que la empresa realiza, se ha logrado consolidar una imagen digna de confianza ante los proveedores de materiales y suministros de construcción de la localidad. Consecuentemente, es indispensable establecer alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción que permitirán obtener líneas de crédito, descuentos y demás beneficios.

Recursos de Reputación ante Clientes: La empresa ha logrado obtener 100% de la satisfacción de sus clientes debido a la calidad con la ejecuta los proyectos utilizando materias primas de calidad y mano de obra altamente calificado. En este estudio se propone que la empresa realiza una adecuada administración de su cartera de clientes con la intención de fortalecer lazos estratégicos con las instituciones contratantes.

Recursos de Innovación: La infraestructura física de la empresa es flexible y tiene la capacidad de adaptarse a nuevas líneas de negocio, por ejemplo estrategias de integración hacia atrás; que permitirían a la organización usar al 100% la capacidad instalada de sus recursos físicos.

2.1.2 Análisis del Entorno Externo

El presente estudio se enfoca en el análisis de las variables que influyen el entorno externo de la empresa; este es un estudio analítico que busca conocer, describir y diagnosticar la realidad de la organización y sus integrantes, frente a factores no controlables que se encuentran en el sector mediante el análisis de la información y las variables relativas al que se encuentran en el medio; con esta investigación se pretende descubrir aspectos susceptibles de mejora.

2.1.2.1 Análisis del Entorno General

El análisis del entorno general comprende un estudio exhaustivo del macro entorno en el que se desenvuelve la organización. Para un mejor entendimiento se le denominará análisis PEST, el cual es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del entorno. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la

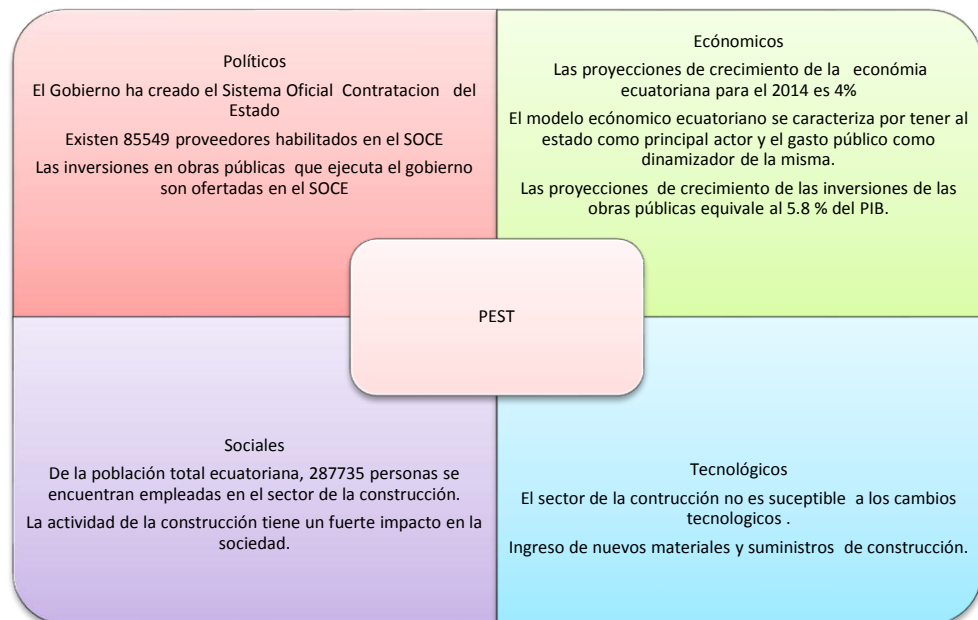
organización y se puede considerar como amenazas y a la vez como oportunidades para la empresa.

Análisis PEST de la Empresa

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector; por lo tanto el análisis PEST de la empresa tendrá que llevarse a cabo priorizando y controlando los factores que influyen en el sector de la construcción.

En el siguiente gráfico se presenta una síntesis de los factores del macro entorno que influyen en la empresa.

GRÁFICO 24: Análisis PEST de la Empresa



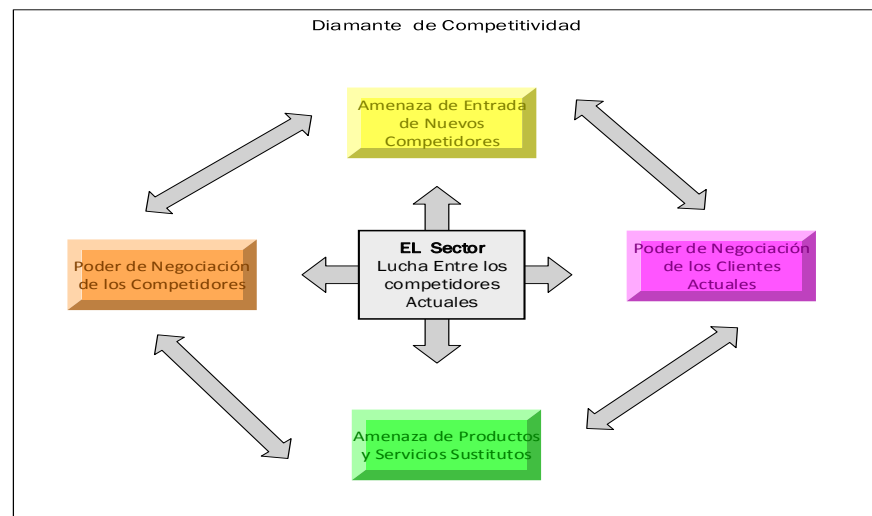
Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Daysi Rueda

2.1.2.2 Análisis del Entorno Particular

Porter (2009) en su libro Estrategia competitiva plantea un modelo analítico del entorno particular para determinar la capacidad de beneficios de un sector; aplicando el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas, que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones (pág.19).

El análisis del entorno particular de la empresa permitirá encontrar acciones contra las fuerzas del diamante de competitividad. Éstas se describen a continuación:

GRÁFICO 25: Diamante de la Competitividad



Fuente: Diamante Competitivo de Porter
Elaborado por: Daysi Rueda

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales (Porter, 2009, pág. 22)

Para la empresa, esta es una amenaza latente, ya que el gobierno ha creado el SOCE con objeto de impulsar el desarrollo económico de las microempresas del país; por lo tanto no existen barreras de entrada a este sector.

Adicionalmente, para iniciar la contratación de obras civiles con el SOCE, no se requiere grandes volúmenes de inversión; por lo tanto cualquier persona puede entrar libremente al mercado, por consiguiente, esta es una amenaza latente para la empresa; ya que el ingreso de nuevos competidores reduciría la participación de mercado que la empresa posee actualmente.

Poder de Negociación de Proveedores y Compradores

Los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector, ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad; del mismo modo los compradores, pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos (Porter, 2009, pág. 40-43).

El estado ecuatoriano a través de sus gobiernos seccionales es el principal cliente de la organización; el poder de negociación que tiene el comprador es excesivamente alto, ya que el SOCE establece las políticas de cómo se debe ejecutar las obras civiles; si se acepta las condiciones, se continua dentro del proceso de contratación, caso contrario no hay contratación.

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, ya que en el mercado existe un sinnúmero de proveedores que pueden ofrecer materiales e insumos para la construcción. Un aspecto importante a considerar es que existen ciertos materiales e insumos, los cuales son limitados en el mercado; bajo tales circunstancias el poder de negociación de los proveedores sería alto.

Productos Sustitutos

Los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar. Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico, son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtienen beneficios mayores al sector en cuestión (Porter, 2009, pág. 39).

Utilizando los preceptos anteriores como punto de partida y tomando en cuenta el sector al cual pertenece la organización, no existen productos sustitutos en este sector ya que el precio se encuentra establecido por el cliente que en este caso es el estado con sus respectivos gobiernos seccionales; de tal forma que las políticas y condiciones de la negociación las establece el SOCE previamente.

Lucha por una Posición en el Mercado

Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad, que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector; utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad. (Porter, 2009, pág. 33).

La empresa actualmente se encuentra luchando intensamente por incrementar su participación en el mercado, dentro del SOCE la única estrategia a aplicar está relacionada con el precio; la oferta con el menor precio se le adjudica el contrato, pero no se deben dejar de lado el parámetro de la calidad.

2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO FODA

Peña (2009) argumenta que la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta de ajuste de vital importancia; que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de acciones estratégicas, que son las siguientes: acciones estratégicas de consolidación de fortalezas y oportunidades que permitan maximizar el desempeño de las mismas y acciones estratégicas de cambio de amenazas y debilidades que ayuden a disminuir el impacto de estas en la organización. El objetivo de este modelo analítico es proveer un marco de referencia para revisar si la estrategia, posición y dirección de una empresa es susceptible de mejoras (pág.32).

2.2.1 Diagnóstico Interno

Harrison (2009) en su libro Fundamentos de la Dirección Estratégica concluye que el diagnóstico interno de una organización se encuentra relacionado con las fuerzas que intervienen dentro de la empresa, con implicaciones específicas para la dirección eficaz de las mismas. Los componentes del ambiente interno se originan dentro de la propia organización (pág. 33).

La mayor parte de las áreas funcionales de la empresa poseen un vasto número de fortalezas y debilidades que tiene influencia directa dentro de la organización; por tal razón es necesario conocer estos componentes para tomar acciones pertinentes

que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa, a través de la adopción de estrategias de consolidación que ayuden a potencializar las fortalezas y estrategias de cambio que permitan disminuir las debilidades de la empresa; por tanto minimizar el riesgo y optimizar el uso eficiente de los recursos de la organización.

2.2.1.2 Identificación de Fortalezas y Acciones Estratégicas de Consolidación

Las acciones estratégicas de consolidación, utilizan las fortalezas internas de la organización, para obtener mayor ventaja de las oportunidades que se encuentran en el entorno externo que rodean a la misma.

Cuando una empresa tiene debilidades importantes, esta deberá desarrollar acciones estratégicas de cambio; que le permitan convertir estas en fortalezas.

TABLA 7: Matriz de Diagnóstico FODA Interno – Fortalezas

			ALINEAMIENTO HORIZONTAL					
PROCESOS CADENA DE VALOR	RESUMEN DE FORTALEZAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE CONSOLIDACIÓN	PROCESOS PRIMARIOS			PROCESOS DE APOYO		
			PP1	PP2	PP3	AA1	AA2	AA3
CONTRATACIÓN	La empresa cuenta con una amplia gama de maquinaria y equipos para la construcción.	Realizar un mantenimiento frecuente de la maquinaria, para que esta se encuentre en perfectas condiciones.		x				
	La empresa cuenta con suficientes activos que respalden su solvencia financiera.	Invertir el exceso de activos que la empresa posee con la intención de mejorar los índices de rentabilidad.		x		X	x	
	Calidad en la ejecución de las obras.	Fortalecer la imagen corporativa de la empresa.	x	x	x			
PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA	No se necesita grandes inversiones en inventarios.	Establecer alianzas estratégicas con ferreterías para eliminar los inventarios				X		
EJECUCIÓN Y CONTROL	Personal calificado para el desarrollo de las actividades operativas	Capacitar mensualmente al personal operativo fijo de la empresa.			x		x	
	Personal motivado	Motivar al personal de la empresa con premios y recompensas por cumplir las actividades y tareas en el tiempo programado.			x		x	
	Satisfacción completa de los clientes	Realizar una encuesta de satisfacción del cliente, una vez entregado el proyecto.	x				x	

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Daysi Rueda

Esta matriz resume y evalúa las principales fortalezas y el impacto que estas tienen en los diferentes procesos de la cadena de valor de la empresa, para determinar las acciones estratégicas de consolidación que ayudaran a potencializar las fortalezas de la empresa

Por lo tanto dichas fortalezas serán canalizadas hacia los respectivos procesos de la cadena de valor; por consiguiente fortalecer la misma y de esta manera desarrollar ventajas competitivas para la empresa.

2.2.1.2 Identificación de Debilidades y Acciones Estratégicas de Cambio

Las acciones estratégicas de cambio se las implementan, con el afán de disminuir el impacto de componentes que no agregan ninguna clase valor para la organización; puesto que, no generan protección alguna frente a las debilidades que se encuentra en los componentes que constituyen la organización, por lo tanto son aquellos factores que influye para que la empresa sea vulnerable hacia ciertos elementos.

Por lo tanto las acciones estratégicas de cambio deberán ser diseñadas con objeto de disminuir el impacto que están acciones pueden tener en la organización.

TABLA 8: Matriz de Diagnóstico FODA Interno – Debilidades

			ALINEAMIENTO HORIZONTAL					
			PROCESOS PRIMARIOS			PROCESOS DE APOYO		
PROCESOS CADENA DE VALOR	RESUMEN DE DEBILIDADES	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE CAMBIO	PP1	PP2	PP3	AA1	AA2	AA3
CONTRATACIÓN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD	Nivel alto de accidentalidad y riesgos	Implementar planes y políticas de seguridad industrial para evitar fortuitos.		X	X		X	
	No se posee una adecuada administración de la cartera de clientes.	Administrar estratégicamente la cartera de clientes, lo cual permitirá a la empresa establecer y fortalecer lazos comerciales con los clientes.	X				X	
PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA ADMINISTRACIÓN - CONTABILIDAD	La información contable y financiera no se encuentra sistematizada.	Implementar un software que permitan mantener la información sistematizada para una adecuada toma de decisiones.		X			X	
	La estructura organizacional de la empresa simple e informal.	Establecer una estructura organizacional divisional que determine claramente las funciones de cada miembro de la organización.			X		X	
	Estructura administrativa financiera débil	Implementar un plan de mejoramiento administrativo financiero		X			X	
	La empresa no cuenta con un plan estratégico	Diseñar un plan estratégico de acción para la empresa					X	
EJECUCIÓN Y CONTROL	No existen Índices de desempeño determinados que mide la eficiencia de los empleados.	Determinar índices que midan la productividad de los operarios, y a partir de estos índices establecer políticas de premios y compensaciones al personal.			X		X	

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Daysi Rueda

Existe un sinnúmero de vulnerabilidades a los que la empresa se encuentra expuesta debido a la mala administración que se lleva en la empresa, la mayoría de estas vulnerabilidades obstaculiza e impide el desarrollo de la empresa.

Las principales debilidades que la empresa posee en la actualidad, serán minimizadas a través de la implementación de acciones estratégicas de cambio y acciones correctivas, con la finalidad de disminuir el impacto que están generando en la empresa.

2.2.2 Diagnostico Externo

El objetivo de un diagnostico externo es la elaboración de una lista finita de oportunidades, de las que una empresa podría beneficiarse y las amenazas que se deberían evadir. El propósito de la auditoria externa de la organización se enfoca en la identificación fundamental de las variables que se encuentran latentes en el entorno que rodea a la organización y que tiene un impacto considerable en la misma. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, pág.91)

Las acciones estratégicas que la empresa debe implementar, se diseñaran con la finalidad de responder de manera ofensiva a las oportunidades latentes que se encuentran en el entorno, con afán de conseguir mayor provecho y ventaja de estas; y de manera defensiva hacia los factores que generan amenazas, por consiguiente, reducir al mínimo las consecuencias potenciales de las mismas.

2.2.2.1 Identificación de Amenazas y Oportunidades y Resumen de

Acciones Estratégicas

La principal característica de los factores que rodean el entorno externo de una organización son los factores exógenos, por lo tanto, son fuerzas que rodean a la empresa sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún tipo de control; ya que son factores que no están en las manos de los directivos de la empresa, pero que son fuerzas que de una u otra

manera afectan significativamente a la organización; sin embargo, pueden proporcionar un sinnúmero de oportunidades. Por consiguiente; una oportunidad una vez que es identificada es para aprovecharla y una amenaza en lo posible para evitarla, utilizando las potencialidades de la empresa.

El medio en el que se desenvuelve la organización está compuesto por una serie de fenómenos y agentes que benefician u obstaculizan el avance empresarial. Existen dos tipos de agentes dentro del entorno: los aliados que son grupos de personas e instituciones que están interesados total o parcialmente en el desarrollo y progreso de una empresa; y los adversarios que se oponen al cumplimiento de objetivos de una empresa determinada.

La identificación de este tipo de agentes es vital para la organización, con la finalidad de implementar acciones estratégicas para maximizar las oportunidades que estos grupos de personas e instituciones pueden brindar y también desarrollar acciones estratégicas defensivas en contra de los oponentes de la organización con el fin de neutralizarlos.

TABLA 9: Matriz de Diagnóstico FODA Externo - Oportunidades

					ALINEACIÓN HORIZONTAL					
					PROCESOS PRIMARIOS			PROCESOS DE APOYO		
ENTORNO	OPORTUNIDAD / AMENAZA		ACCIONES ESTRATÉGICAS	IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS- ORGANIZACIONES	PP1	PP2	PP3	PA1	PA2	PA3
PARTICULAR	OPORTUNIDAD	EL SOCE ha invertido en obras de construcción civil un monto total de \$ 2179, 922,835	EL Sistema Oficial de Contratación del Estado invierte más en obras de ingeniería civil lo cual genera mayores obras de construcción para la empresa.	SOCE - Sistema Oficial de Contratación del Estado/ Gobiernos Seccionales / Gobiernos Autónomos/ Municipalidades	x					
	OPORTUNIDAD	Acceso a fuentes de financiamiento externo	Fortalecer la imagen corporativa de la empresa así como su constitución jurídica para ser dignos de confianza.	CFN Banco del Pacifico Bancos Locales Bolsa de Valores		x			x	
	AMENAZA	Poder bajo de negociación con proveedores	Adoptar una imagen corporativa sólida para poder negociar con proveedores locales.	Proveedores de Suministros y Materiales de Construcción		x		x		
GENERAL	AMENAZA	Existen 85.549 proveedores habilitados en el SOCE.	Establecer alianzas estratégicas con las entidades contratantes	Competencia Directa	x					
	AMENAZA	Poder alto de negociación del comprador	Diversificar la cartera de clientes actual.	SOCE - Sistema Oficial de Contratación del Estado/ Gobiernos Seccionales / Gobiernos Autónomos/ Municipalidades	x					
	AMENAZA	Reducción de demanda laboral	Desarrollar un adecuado clima laboral con el personal operativo de la organización.	Personal Operativo			x			

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Daysi Rueda

El entorno que rodea a la empresa constructora ROCOS'S ofrece muchas oportunidades para el desarrollo de la misma; no obstante, la empresa deberá mejorar su sistema administrativo-financiero actual con objeto de conseguir mayores ventajas y oportunidades que le ofrece el sector en el cual se desarrolla.

La principal amenaza para la empresa es la existencia de competidores directos que se encuentran en el mercado, consecuentemente el fortalecimiento administrativo financiero de la misma será vital para disminuir el impacto que estos pueden generar. Por lo tanto el diseño de estrategias permitirá la obtención de una ventaja competitiva, lo cual es crucial para el cumplimiento de objetivos que la empresa se ha propuesto.

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

En el capítulo anterior se elaboró el análisis FODA, el cual es un instrumento básico para la formulación de estrategias; también se ejecutó el análisis del entorno externo tanto general como específico; adicionalmente se realizó el análisis interno de la empresa a través del estudio de la cadena de valor y de los recursos de la empresa. Una vez, que se ha ejecutado el respectivo análisis del ambiente que rodean a la empresa y se conocen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la misma.

En el presente capítulo, se procederá a desarrollar la propuesta estratégica con el fin de diseñar una estructura organizacional efectiva fundamentada en los procesos de la Cadena de Valor; así como también, la formulación de estrategias que respondan a las necesidades de la organización.

Adicionalmente, se proporcionará información referente a la evaluación del software y las principales funciones de este que corroboran para la eficiente gestión administrativa de la empresa, también, se proveerá con la información necesaria para la constitución de la compañía limitada; estos aspectos son ejes fundamentales para la propuesta estratégica.

3.1 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO BÁSICO

El diseño de un plan estratégico es un instrumento, que permite a las empresas estar listas ante eventos que pueden suscitarse en el futuro; de tal manera que las empresas poseen la capacidad, de alinear sus directrices hacia la consecución de los objetivos planteados por la organización. (Ortega, 2008, pág.12).

3.1.1 Direccionamiento Estratégico

Dess, Lumpkin & Eisner (2011) en su libro Administración Estratégica concluye que los empleados y administradores de la organización deben tener una orientación estratégica, que les permita luchar por alcanzar metas y objetivos comunes; cuando los objetivos que se pretenden alcanzar se encuentran definidos, la consecución de los mismos es más probable y factible; pues se tiene el rumbo y la dirección delineada (pág. 54).

Las organizaciones expresan mejor sus prioridades mediante las metas y objetivos declarados, los cuales conforman una jerarquía de metas; que no es otra cosa que las metas de la organización. Desde aquellas que están en la cima, las mismas que son menos específicas pero son capaces de despertar potentes imágenes mentales muy motivadoras; hasta aquellas que se encuentran en la base las cuales son muy específicas y medibles.

La jerarquía de metas incluye la visión, la misión y los objetivos estratégicos.

El direccionamiento estratégico de la empresa constructora ROCOS´S se diseñó de la siguiente manera:

3.1.1.1 Visión

La visión de la empresa constructora ROCOS´S es desarrollar nuevas e importantes obras de Ingeniería Civil, que impulsen el desarrollo del país y los sectores de la localidad, en la que se ejecutan los proyectos de construcción.

3.1.1.2 Misión

La empresa constructora ROCOS´S se ha propuesto como misión satisfacer a sus clientes brindando servicios de construcción eficiente, técnicamente especializada y de elevada calidad; con la intención de aportar al desarrollo de las comunidades en las que se ejecutan las obras.

3.1.1.3 Valores Corporativos

La empresa ha determinado los valores que se mencionan a continuación como parte de su filosofía corporativa.

- Excelencia en el servicio
- Responsabilidad Social
- Ética
- Conciencia Ambiental
- Honestidad
- Transparencia

3.1.1.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se emplean para poner en marcha la declaración de la misión, son específicos y tienen un marco de tiempo definido; es decir sirven para orientar la manera en la que la organización puede cumplir o avanzar hacia sus metas (Lumpkin y otros, 2011, pág. 28)

Los objetivos de la empresa se enuncian de la siguiente manera:

Objetivo General

- Incrementar el número de licitaciones y cotizaciones dentro del SOCE; consecuentemente, tener un crecimiento sostenido y continuo del volumen de ventas. Se prevé un crecimiento del volumen de ventas para el año 2014 equivalente a \$ 550,000; como resultado de la implementación del plan de mejoramiento.

Objetivos Específicos

- Fortalecer la estructura jurídica e imagen corporativa de la organización ante el SOCE mediante la constitución de una compañía limitada; como resultado la empresa podrá establecer vínculos con socios estratégicos.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores de insumos y materiales de construcción; para poder lograr una posición preferencial de adquisición de materia prima a bajo costo, con niveles aceptables de calidad. Considerando que el importe de las compras representa cerca del 75 % del coste de ventas, lo que esta estrategia se traduce en una reducción de un 5% del mismo.

- Mejorar el sistema administrativo financiero actual de la organización; a través de la implementación de un software que proporcione información de los aspectos contables y financieros estandarizados de la organización.
- Implementar la Dirección Administrativa para mejorar la gestión administrativa pero se debe tener en cuenta que se deberá mantener pocos niveles administrativos para reducir costos fijos, por lo tanto, solamente se contratara una persona responsable de la dirección administrativa y un contador que utilice prácticas contables estándar con la intención de reducir al mínimo el personal requerido.
- Capacitar constantemente al personal operativo y administrativo de la organización, con objeto de incrementar la productividad.
- Desarrollar un buen clima laboral para los empleados de la empresa, para que estos se sienta comprometidos con la misma y corroboren proactivamente para la consecución de objetivos y así reducir al mínimo los costos asociados con la rotación del personal.

3.1.2 Propuesta Estratégica en el Marco de la Cadena de Valor

En el capítulo anterior se analizó la cadena de valor actual de la empresa, la cual reveló las principales actividades y procesos que se ejecutan con objeto de generar valor; en base a este estudio, en el presente capítulo, se pretende enfocarse en los principales procesos de la cadena de valor actual, con objeto de implementar el plan de mejora en los mismos y diseñar un sistema operacional que se encuentre acorde al crecimiento futuro de la organización.

Con la finalidad de enfrentar el crecimiento de la empresa, se presenta a continuación una serie de estrategias, para que los directivos los analicen e implementen las acciones correctivas propuestas.

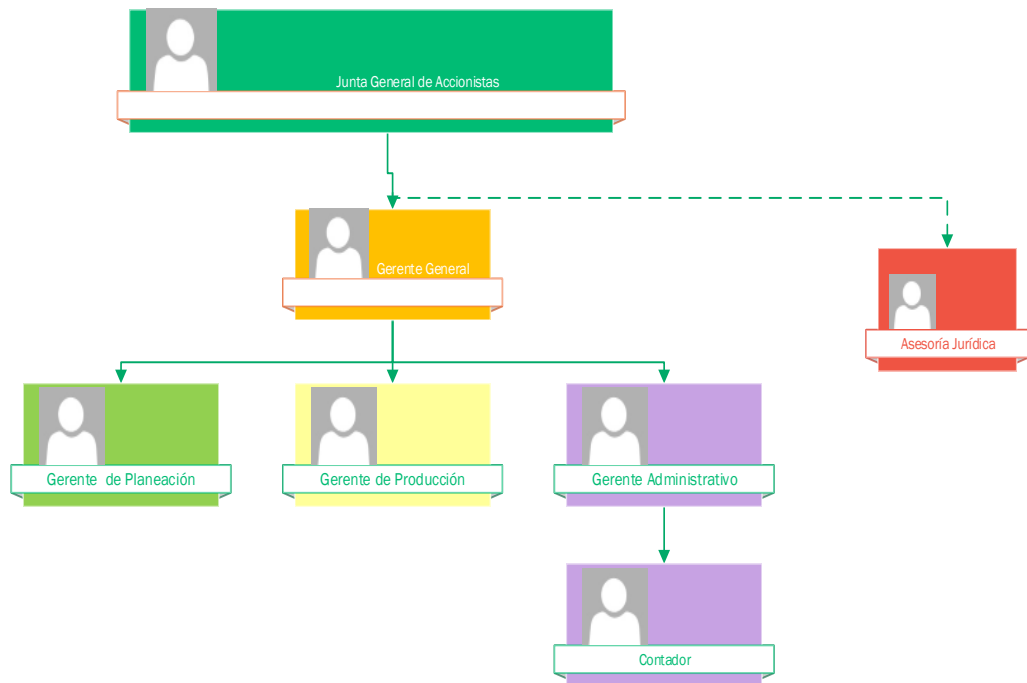
3.1.2.1 Estructura Organizacional Fundamentada en la Cadena de Valor

Las empresas deben tener una estructura de organización apropiada para poder implementar estrategias con éxito. De acuerdo con la investigación realizada en el capítulo 1, se conoció que la estructura organizacional actual de la empresa es simple e informal; sin embargo para afrontar el crecimiento actual, la empresa requiere de una estructura organizacional funcional.

Suarez (1980) en su libro Administración de Empresas Constructoras determina que para que un grupo de personas puedan trabajar efectivamente en la realización de ciertos procesos, debe existir una estructura explícita de funciones. Principalmente, los representantes de los departamentos deben tener objetivos, funciones, obligaciones y responsabilidades claras y definidos (pág. 77).

Consecuentemente, en el siguiente gráfico se presenta el rediseño de la estructura actual de la organización.

GRÁFICO 26: Estructura Funcional de la Empresa Constructora ROCOS'S



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Daysi Rueda

Como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos estratégicos de la organización es la constitución de la misma como compañía limitada; por consiguiente, la nueva estructura organizativa de la empresa está compuesta por la Junta General de Accionistas como principal órgano gestor, que se encarga de la toma de decisiones gerenciales; seguido por el

Gerente General quien es responsable de la coordinación e integración de las principales áreas funcionales de la empresa.

Los organigramas de las empresas de la industria de la construcción son complejos, no obstante, la nueva estructura organizacional de la empresa; se encuentra organizada en tres áreas básicas que son: Dirección de Planeación conocida también como de Contratación; Dirección de Producción o Dirección de Construcción y la implementación de la nueva Dirección Administrativa o en términos de empresas de construcción Dirección de Planeación; en esta dirección es indispensable la contratación de un contador.

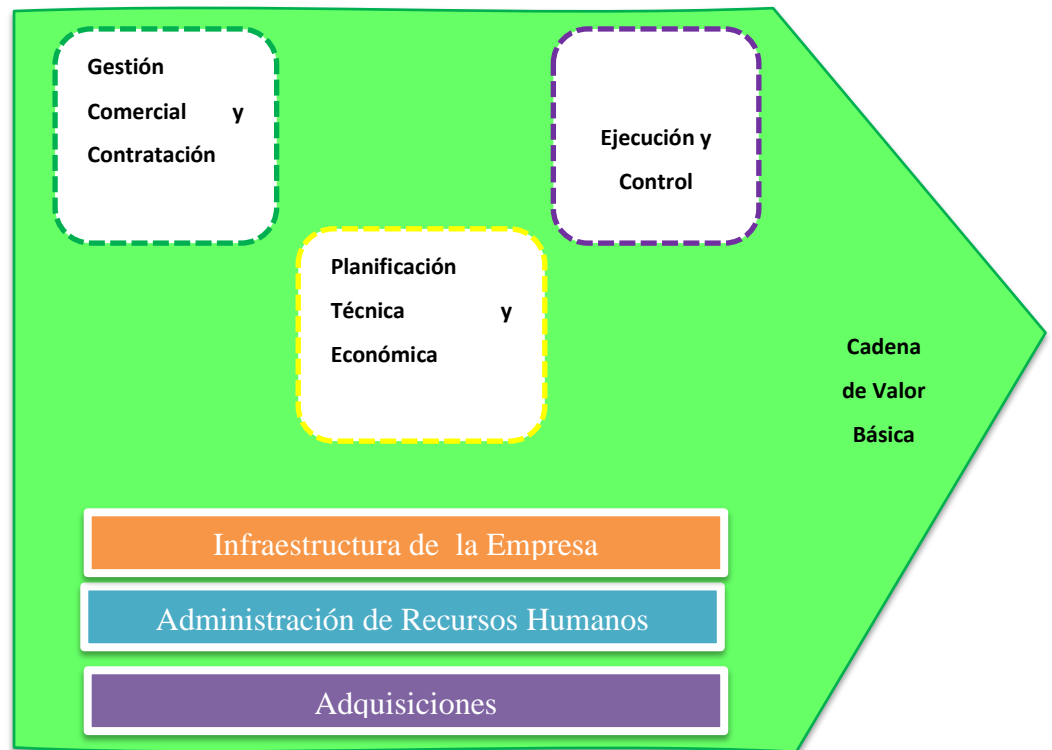
Adicionalmente, se continuará recibiendo asesoría jurídica para aspectos legales, tales como la interpretación de cláusulas explícitas de contratos, así como también aspectos concernientes a materia laboral.

Estructura de Procesos de la Empresa Constructora ROCOS'S

La estrategia que la empresa pretende implementar es el liderazgo en costos, para lo cual se deberá reestructurar la cadena de valor actual; teniendo en cuenta la naturaleza de las actividades primarias y de apoyo de una cadena de

valor enfocada en el liderazgo de costos. En el siguiente gráfico se detalle los procesos modificados de la cadena de valor de la empresa.

GRÁFICO 27: Estructura de Procesos de la Empresa



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Daysi Rueda

Proceso de Gestión Comercial y Contratación: El proceso de gestión comercial y contratación es la principal actividad operativa de la empresa dentro de la cadena valor, ya que sin contratación no hay actividad comercial; por lo tanto es importante que la empresa redefina las actividades que se ejecutan dentro de este proceso. En la actualidad el

mayor número de contratos que se ejecutan, son obras de menor cuantía, pero el propósito de esta investigación es que la empresa obtenga contratos de mayor volumen tales como licitaciones y cotizaciones, que permitan incrementar el monto de ventas de la organización.

El proceso de gestión comercial y contratación se encuentra estrechamente relacionado con la imagen corporativa de la empresa, mientras más sólida sea la imagen de la misma; mayor será la probabilidad de obtener contratos.

El proceso de gestión comercial de contratación debe fijar ciertos parámetros para seleccionar concursos a ofertar, los mismos que deben atender los siguientes criterios tales como: cliente, tipo de obra o servicio, tipo de concurso, importe de licitación, localización, forma de pago, montos promedios de obra.

Planificación Técnica y Económica: Una vez que se obtienen los contratos, el siguiente paso a ejecutar dentro del proceso de la cadena de valor, es el análisis de la planificación técnica y económica de los proyectos, dentro de este proceso es importante corroborar que la empresa

cumple los criterios de solvencia técnica y económica exigibles en el concurso.

En las licitaciones del SOCE, normalmente estos criterios suelen exigirse a través de la clasificación de contratistas de obras o servicios: en el cual se valorará especialmente la experiencia de la empresa en la ejecución de contratos similares a aquéllos para los que se pretende la clasificación, teniéndose en cuenta, también, su personal técnico, su maquinaria y sus medios económicos.

De acuerdo con Suarez (1980) se debe diseñar una organización de tipo colapsible; es decir que tenga la capacidad de ampliarse en épocas de aumento de la demanda y con posibilidades de reducción en casos de disminución de la misma. (pág.68)

La mejor manera de hacer frente a este tipo de dificultad, es contratar personal eventual mediante contratos de tipo fijo, por tiempo, por obra en épocas de mayor demanda.

Además, este proceso se encarga de analizar y valorar cada proyecto, para poder estimar la situación económica del proyecto adjudicado, las

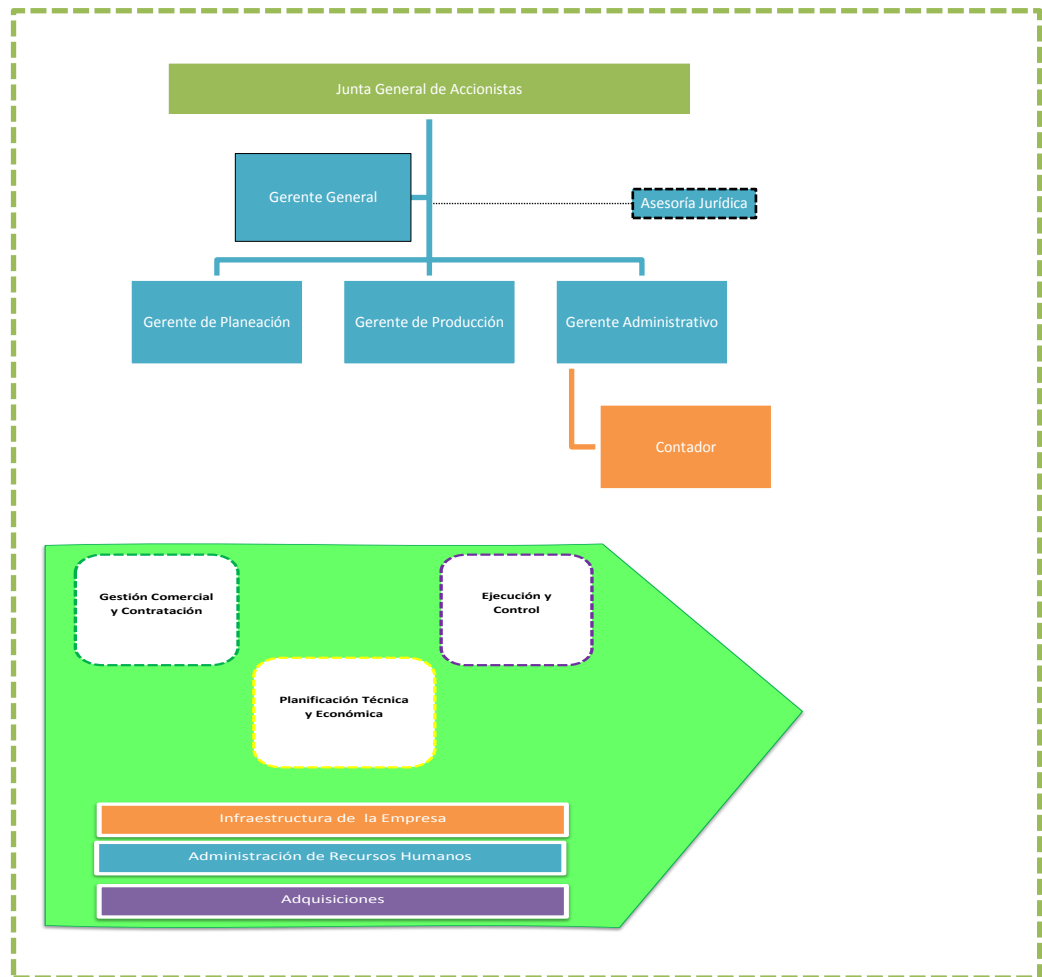
alternativas del proyecto y el estudio inicial de plazos. En este departamento se analiza y controla mensualmente las desviaciones de producción y costes que pueden suceder en la obra.

Proceso de Ejecución y Control: La ejecución y control de las obras de construcción consiste en medir el avance de éstas, registrarlas y compararlas continuamente con lo estimado en la programación del proyecto. Este es un proceso continuo y le permite al encargado de planeación prever los posibles cambios en cuanto a la magnitud de la obra, posibles problemas y por ende cambios en su coste y tiempo de terminación.

La implementación de un adecuado control de obras permitiría a la gerencia utilizar adecuadamente los recursos materiales y humanos; lo cual permitiría a la organización ser más eficiente y productiva.

Estructura Orgánica Divisional de la Empresa Constructora ROCOS´S

Una vez que se ha rediseñado la estructura organizacional de la empresa, en el siguiente gráfico se presenta un diseño de estructura organizacional divisional basado en el análisis de la Cadena de Valor.

GRÁFICO 28 : Estructura Orgánica Divisional

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Daysi Rueda

De acuerdo con los recursos, capacidades y requerimientos de la empresa constructora RO, la nueva estructura organizacional se encuentra enfocada en la consolidación de cada uno de los procesos que se realizan dentro de la cadena de valor de la empresa con objeto de generar valor tanto para el cliente como para la organización.

3.1.2.2 Identificación de las Áreas y de los Procesos como Estrategia de Reestructuración Administrativo Financiero

Tras haber elaborado un diagnóstico exhaustivo de la situación interna de la empresa constructora ROCOS´S, se determinaron ciertos procesos dentro de la cadena de valor de la organización que son susceptibles de mejora.

Adicionalmente, estos procesos han sido estudiados, con la finalidad de implantar planes de mejoramiento estratégicos, que permitan a la organización adoptar un nuevo sistema administrativo financiero coherente con el crecimiento actual de la organización.

Gestión Comercial y Contratación: es el proceso más importante dentro de la cadena de valor, ya que si no hay contratación, no hay negocio; por lo tanto es el proceso fundamental estratégico de la organización. Para fortalecer este proceso se deberán adoptar las siguientes acciones estratégicas:

- Realizar mantenimiento frecuente de la maquinaria, para que esta se encuentre en perfectas condiciones.

- Actualizar constante el software de costos de construcción que permitirá a la empresa contar con información veraz y oportuna.
- Mantener una adecuada imagen corporativa ejecutando obras de calidad a través de la implementación de normas y parámetros de calidad.

Planificación Técnica y Económica: dentro de este proceso es importante comprobar que la empresa cumpla con los criterios de solvencia técnica y económica exigibles en el concurso. Por consiguiente los planes de acción que se implementaran en el futuro deberán cumplir las siguientes expectativas:

- Fortalecer la imagen corporativa de la empresa, así como su estructura jurídica es vital, para poder ser una empresa digna de confianza.
- Establecer adecuadas políticas de cobro para efectivizar las cuentas pendientes de cobro en el menor tiempo posible y cumplir con criterios de solvencia económica que el SOCE exige.
- Capacitar constantemente a los encargados del departamento de contratación y toda la organización en general para conseguir un mayor número de contratos.
- Establecer alianzas estratégicas con ferreterías para eliminar los inventarios e incrementar la capacidad de negociación con los proveedores de materias primas, suministros y materiales.

Ejecución y Control: consiste en medir el avance de las obras, registrarlas y compararlas continuamente con lo estimado en la programación del proyecto. Las acciones estratégicas que fortalecerían este proceso son:

- Mantener en constantes cursos y capacitaciones al personal de la empresa, para que de esta manera el personal sea más eficiente y productivo.
- Motivar al personal operativo de la empresa con premios y recompensas por cumplir las actividades y tareas en el tiempo programado.
- Adoptar herramientas informáticas como Project para seguir un proyecto con determinados tiempos y recursos.
- Realizar una encuesta de satisfacción, al cliente una vez que se ha entregado el proyecto.

Infraestructura de la Empresa

Gestión Administrativa: No se posee una adecuada administración estratégica de la cartera de clientes. Por lo tanto se debe establecer y definir la cartera de clientes de la organización, la cual permitirá establecer lazos comerciales con los clientes. Así como también, implementar procesos que permitan mantener la información sistematizada y ordenada, para la toma de decisiones efectivas. Adicionalmente, se deberá formular

un plan estratégico de acción para la empresa en el corto, mediano y el largo plazo.

Contabilidad y Finanzas: La inexistencia de adecuados procesos contables y financieros administrativo financiero impiden el desarrollo de la empresa; adicionalmente; la carencia de adecuados controles internos ocasionan que el manejo de inventarios, proveedores, cuentas por cobrar, recursos humanos, cuentas por pagar, declaraciones con el SRI, y otros, se realicen de manera empírica; dando lugar que los recursos de la empresa se despilfarren, debido a que no existe una persona responsable del departamento contable financiero, quien pudiera ejecutar estas funciones de manera eficiente.

Por lo tanto se considera imprescindible la implementación de un departamento administrativo contable y financiero que se encargue de controlar e eliminar las falencias que la empresa presenta en estas áreas.

Recursos Humanos: La construcción es un trabajo de riesgo, por esta razón es necesario tener planes y políticas de seguridad industrial para disminuir los niveles de accidentabilidad y riesgos a los que los que el personal operativo se encuentran expuestos.

Los operarios sienten un nivel de pertenencia bajo hacia la organización por lo tanto se deberá seleccionar a los operarios más productivos; en base

a un análisis de capacidades y actitudes; para capacitarlos e integrarlos en la organización.

Ofrecer un adecuado ambiente organizacional para los empleados con la finalidad de disminuir el ausentismo en los diferentes puestos de trabajo.

Determinar índices que midan la productividad con la que trabajan los operarios, y a partir de estos índices establecer políticas de premios y compensaciones al personal más productivo.

Adquisiciones: La ubicación del proyecto determina la accesibilidad y el precio de las materias primas. Consecuentemente, es importante cotizar los precios de los materiales y materias primas con proveedores de la localidad; y elaborar un análisis, que permita comparar los precios, entre proveedores locales y el costo de pagar transporte con los proveedores con los cuales se han establecido alianzas estratégicas.

En la actualidad no existe un poder de negociación con proveedores por lo tanto es indispensable adoptar una imagen corporativa sólida para poder negociar con proveedores locales.

En este capítulo se mencionó una serie de estrategias, que se van a adoptar en los diferentes departamentos de la estructura organizacional de la empresa; de igual manera se señaló un sinnúmero de acciones de cambio para los distintos procesos de la cadena de valor de la empresa.

3.2 EVALUACIÓN SOFTWARE

Para la consecución de las acciones antes mencionadas, es primordial la implementación de un software especializado en la gestión de empresas constructoras; que permita planificar, ejecutar y controlar los proyectos de manera eficiente y eficaz; consecuentemente, el desarrollo de la organización.

Tras realizar un estudio minucioso, de un sinnúmero de software especializados en la gestión de empresas constructoras que se encuentran en el mercado; se llegó a la conclusión que el Software Nectilus Remoto Constructoras, es el que más se acopla con las necesidades de la organización.

En los siguientes apartados se propiciara un resumen de las principales características de este software:

- Administración de Proyectos, presupuestos y control.
- Programación de obra y recursos.
- Registro de acciones correctoras y preventivas.
- Manejo de contratos y destajos así como el control del personal y rol de pagos por proyectos y obras.
- Integración total con Nectilus Remoto (actualizado para utilizar las Normas NIIF)

Este software se encuentra diseñado para transformar simple información en una verdadera fuente de resultados para tomar las decisiones más confiables sobre el movimiento financiero. A través de Nectilus Remoto podrá llevar el control de sus puntos de venta o sucursales con reportes que servirán como una herramienta indispensable para el futuro de su negocio. Por supuesto esto no sería posible sin el respaldo del equipo técnico que garantiza el éxito en la implementación³³.

A continuación se enumera las principales funciones del software:

- Consolidación de balances tanto por años como por empresas en un solo balance.
- Generación automática de anexo transaccional y REOC.
- Tabla de impuestos a la renta actualizada.
- Generación del rol de pagos y activos fijos por centros de costos.
- Calcula días en función de fechas de ingresos y genera los respectivos pagos de sueldos.
- Generación automática de contratos y actas de finiquito.
- Facturación de productos con ICE.
- Generación automática de asientos contables en línea.
- Diferentes tipos de enlaces desde reportes hacia orígenes de datos.
- Balances por centros de costos y por departamentos.
- Flujo de caja.
- Cincuenta reportes adicionales en los diferentes módulos.

³³ Información obtenida a través de la empresa Nectilus Cía. Ltda. Módulo Empresas Constructoras.

- Control de anticipos a clientes y proveedores.
- Cruce de anticipos de contabilidad hacia diferentes módulos.
- Rol de pagos por jornal.
- Módulo completo para empresas constructoras. (Por obras o proyectos)
- Presupuestos reprogramados, asignados, por ejecutar, ejecutado, en base a centros de costos.
- Inventarios detallados por línea, grupo marca y código.
- Posibilita el ingreso de más información sobre proveedores para un mayor control y omitir la repetición de datos para generación de anexos.
- Interconexión con un sinnúmero de servicios virtuales

3.3 ASPECTOS GENERALES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNA COMPAÑÍA LIMITADA

En la presente sección, se va a detallar las acciones principales impuestas por la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas con la intención de conformar una compañía de responsabilidad limitada.

3.3.1 Acreditación Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de Compañías representa el máximo órgano de control para las compañías constituidas en el Ecuador; consecuentemente para constituir una

empresa bajo la modalidad de compañía limitada se debe cumplir con la siguiente normativa:

- Aprobación del nombre de la Compañía: Se deben presentar alternativas de nombres para la nueva Compañía, para su aprobación en la Superintendencia de Compañías.
- Apertura cuenta de Integración de Capital: Se debe apertura una cuenta de Integración de Capital de la nueva Compañía en cualquier banco de la ciudad de domicilio de la misma.

3.3.2 Aspectos Legales - Acta de Constitución

Para constituir una compañía se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos legales establecidos por la Superintendencia de Compañías:

- Celebrar la Escritura Pública : Se debe presentar en una Notaría la minuta para constituir la Compañía
- Solicitar la aprobación de las Escrituras de Constitución: Las Escrituras de constitución deberán ser aprobadas por la Superintendencia de Compañías
- Obtener la resolución de aprobación de las Escrituras: La Superintendencia de Compañías nos entregará las Escrituras aprobadas con un extracto y 3 resoluciones de aprobación de la Escritura.
- Cumplir con las disposiciones de la Resolución: se debe cumplir con los siguientes tramites:

- Publicar el extracto en un periódico de la ciudad de domicilio de la Compañía.
 - Llevar las resoluciones de aprobación a la Notaría donde se celebró la Escritura de constitución para su marginación.
 - Obtener la patente municipal y certificado de inscripción ante la Dirección Financiera
- Inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil: Una vez cumplidas las disposiciones de la resolución de aprobación de la Superintendencia de Compañías se deberá inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil.
 - Elaborar nombramientos de la directiva de la Compañía: Una vez inscritas las Escrituras se deberán elaborar los nombramientos de la directiva (Gerente y Presidente)
 - Inscribir nombramientos en el Registro Mercantil: Los nombramientos deberán ser inscritos en el Registro Mercantil
 - Reingresar los Documentos a la Superintendencia de Compañías: Se debe reingresar las Escrituras a la Superintendencia de Compañías para el otorgamiento de cuatro hojas de datos de la Compañía.

3.3.3 Cambios en Relación al Servicio de Rentas Internas

Se deben considerar los siguientes aspectos relacionados con el Servicio de Rentas Internas, para la transformación de una compañía limitada:

- Obtener el RUC: Reingresadas las Escrituras se entregarán las hojas de datos de la Compañía que permitirán obtener el RUC.

- Retirar la cuenta de Integración de Capital: Una vez que se obtenga el RUC de la Compañía, éste debe ser presentado a la Superintendencia de Compañías para que se emita la autorización de retirar el valor depositado para aperturar la cuenta de Integración de Capital.
- Aperturar una Cuenta Bancaria a nombre de la Compañía: La Compañía puede abrir una cuenta corriente o de ahorros.
- Obtener permiso para imprimir Facturas: Para que la Compañía pueda emitir facturas, el SRI deberá comprobar la dirección de la Compañía.³⁴

³⁴ Superintendencia de Compañías, [<http://www.supercias.gob.ec/portal/>] Requisitos para Constituir una Compañía

4. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ÁREAS Y PROCESOS DE LA ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se abordaran los planes de acción que se deben implementar dentro de las áreas de la nueva estructura orgánica funcional de la empresa, los cuales han sido planteados con la finalidad de definir las principales tareas que se deben ejecutar, para poner en marcha el plan de mejora administrativo financiero, en cada una de las áreas de la organización. Adicionalmente, se proveerá los planes de acción para los procesos de la cadena de valor.

4.1 ÁREAS DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En las siguientes secciones, se exponen las principales actividades que debe desarrollar en cada dirección de la empresa, con la intención de mejorar la gestión administrativa financiera actual de la empresa.

4.1.1 Junta General de Accionistas

La junta general de accionistas tiene que cumplir con las siguientes funciones:

- Realizar y verificar la lista de accionistas presentes y representados así como de cualquier otro presente por invitación de los administradores de la entidad, identificando en virtud de qué asisten (consejeros, técnicos, asesores.).
- Designar presidente y secretario de la junta de accionistas.
- Designar al presidente, consejero delegado y demás miembros del consejo y fijar sus retribuciones.
- Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes de gestión que sean presentados por el director general, el consejero delegado y los auditores externos en caso de existir.
- Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales, tomando a consideración la propuesta realizada por el consejo de administración.
- Determinar la amortización de acciones, siempre y cuando se cuente con utilidades liquidas disponibles para el pago de dividendos.
- Tomar decisiones en cuanto a prórroga del contrato social, de la disolución anticipada, del aumento o disminución de capital suscrito o autorizado y de cualquier reforma de los estatutos sociales.
- Seleccionar auditores externos en caso de ser requeridos.
- Ejercer las demás funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la empresa.

- Velar por la presentación y (en su caso) aprobación de los balances y cuentas anuales y cualesquiera otros documentos presentados por los administradores.
- Velar por la transparencia y cumplimiento de los derechos de información de todo accionista, comprobando y ratificando en el acta que se puso a disposición de todos los accionistas al menos 15 días antes de la celebración de la junta.³⁵

4.1.2 Dirección General

El gerente general de la organización deberá poseer los siguientes requisitos: conocimientos profundos y amplia experiencia en obras de ingeniería civil, administración de empresas y relaciones humanas.

Reza Alfredo (2012) autor del libro “Manual de Administración de Obra 1” y Suárez Salazar (1980) escritor de la obra “Administración de Empresas Constructoras” concluyen que los principales objetivos y funciones de la dirección general son los siguientes:

- Balancear capital empleados- clientes; intereses, empresa-intereses funcionarios; intereses empresa-intereses empleados; intereses empresa- intereses obreros.
- Seleccionar el personal en base a la filosofía corporativa de la organización.

³⁵ Escuela Europea de Negocios, Junta General de Accionistas: Órgano de Gobierno de una Empresa, <http://www.een.edu/blog/junta-general-de-accionistas-organo-de-gobierno-de-una-empresa.html>, para. 10. Acceso 12/11/2013; 15:30.

- Definir planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo de la organización.
- Buscar estabilidad del personal a través de la satisfacción de las necesidades primarias, de medio ambiente, y las necesidades personales de los mismos.
- Definir políticas de recursos humanos, contables, fiscales, clientes.
- Fijar metas realistas, alcanzables, medibles y cuantificables.
- Seguir y evaluar las metas antes propuestas.
- Establecer adecuados canales de comunicación.
- Motivar el desarrollo del personal de la organización.
- Capacitar al personal previo un estudio, que permita determinar las habilidades y destrezas de los mismos.
- Estimular la creatividad del recurso humano de la organización mediante la innovación y productividad de las tareas a ellos encargadas.
- Promover las relaciones con los gobiernos seccionales de la localidad a través de acciones de servicio y actividades sociales.
- Incrementar las fuentes de financiamiento de la empresa mediante el cumplimiento de compromisos crediticios actuales.
- Planear requerimientos de capital a corto y largo plazo.
- Prever cambios de prestaciones fiscales, económicas y técnicas
- Satisfacer al cliente al 100% a través del cumplimiento de los contratos y las necesidades de los mismos.

4.1.3 Dirección de Planeación -Contratación

Dada su importancia, las labores de gestión comercial y contratación habitualmente quedan englobadas en un departamento denominado gerencia de planeación o contratación.

Suárez (1980) Las principales funciones y responsabilidades de esta área se enumeran a continuación:

- Establecer pronósticos de ventas, costos, estabilidad política y estabilidad económica.
- Evaluar resultados, integrando la información obtenida de la gerencia de construcción y control.
- Informar a la dirección general de las desviaciones económica de las obras, construcciones y control de las soluciones acordadas.
- Establecer sistema de control de cobros a contratantes oficiales.
- Establecer sistemas de control de pagos a proveedores, subcontratistas, personal de planta, personal eventual o staff, prestaciones, y obligaciones fiscales.
- Establecer sistemas de información de cobros y pagos de gerencia y de obras.
- Establecer formas de negociación de contratos de ejecución de obras, proveedores, subcontratistas, personal de planta y personal eventual o staff.
- Integrar información para evaluar resultados integrando el balance parcial de obras, balance final de obra y conciliando el balance periódico de la empresa.

- Informar a la dirección general acerca de los resultados obtenidos, las desviaciones de las metas propuestas, desviaciones en las políticas de los clientes, desviaciones en la política con proveedores y modificaciones a las políticas fiscales.
- Integrar pronósticos de ventas evaluando los recursos económicos de la empresa, recursos humanos, competitividad, estabilidad política del medio y la estabilidad económica del mismo.
- Integrar pronósticos de costos evaluando la estabilidad en política tributaria, pronósticos de ventas generales del medio y la capacidad instalada del mercado.

4.1.4 Dirección de Producción -Construcción

Suárez (1980) El departamento de producción o más conocido en las empresas constructoras como departamento de construcción; se encuentra compuesto por una serie de sub departamentos y subordinados, quienes colaboran arduamente para llevar a cabo la consecución de las obras de ingeniería civil (pág. 102-104).

Las principales funciones de la gerencia de construcción son las siguientes:

- Poseer un conocimiento general de cada obra, proyecto, presupuesto, programas y especificaciones.
- Tener un conocimiento específico de las políticas cliente- empresa
- Implementar políticas por cada obra para: la adquisición de materiales, retribución e incentivos de mano de obra, mecánica y control de pagos prestaciones,

selección de subcontratistas, adquisición o renta de equipos de construcción y procesos constructivos.

- Supervisar egresos de cada obra tales como: materiales, mano de obra, equipo, subcontratos para la autorización de pagos.
- Inspeccionar el apoyo de ingresos de cada obra enfocado en la generación de estimaciones y prestaciones.
- Investigar y valorar trabajos extras, balances parciales, liquidaciones finales de obra, liquidaciones residentes, liquidaciones finales renta de equipo, liquidaciones finales personal operativo
- Supervisar programas de obra, suministros, secuencias de equipo, soluciones alternas.
- Prever problemas de obra en materiales, mano de obra, procesos constructivos.
- Informar a la gerencia la planeación y control de rendimientos e insumos, avances de obra.
- Comunicar a la dirección el estado de la obra.
- Anunciar a los residentes de obra, las nuevas órdenes emitidas por la gerencia.
- Proporcionar la información al departamento de administración los fundamentos para la consecución de los respectivos cobros.

4.1.5 Dirección Administrativo-Financiero

El objetivo principal de este departamento es la administración eficaz y eficiente de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de metas de la organización; controlando y evaluando las actividades de compras, suministros, costeo, pago de obligaciones y registros contables; que se efectúan con el fin de conseguir los objetivos planteados por la dirección general.

El jefe administrativo financiero deberá interactuar constantemente con la gerencia general con el fin de responder por las acciones y decisiones que se han tomado dentro de este departamento. Adicionalmente, este departamento deberá interactuar también con contratistas y proveedores; de bienes, materiales y servicios con objeto de determinar ciertos parámetros de negociación tales como: precios, plazos, descuentos y formas de pago.

La dirección administrativa y financiera de la empresa deberá tener acceso directo a la información relacionada con planes de inversiones de la entidad, estudios y proyectos de obras por ejecutar, proyectos de inversión, presupuestos de ingresos y egresos, planes generales de compras, estados financieros, estudios de viabilidad financiera. (Reza, 2010, pág. 121)

Las funciones principales de la dirección administrativa financiero conjuntamente con el contador de la organización, serán las que se enumeran a continuación:

- Responder ante el gerente general, por administrar eficientemente y eficazmente los recursos financieros y físicos de la empresa.
- Ser el responsable de la elaboración y presentación oportuna de los estados financieros y cuentas de pérdidas y ganancias ante el gerente general.
- Trabajar conjuntamente con el gerente en la elaboración del plan de inversión de la empresa y garantizar su cumplimiento.
- Elaborar informes de gestión periódicos
- Coordinar y supervisar las actividades administrativas bajo su cargo, y garantizar el desarrollo eficaz de los procedimientos administrativos de esta área.
- Definir y aplicar parámetros presupuestarios de ingresos, gastos y compra de activos de acuerdo con las políticas definidas por la gerencia general.
- Pagar oportunamente los aportes y contribuciones establecidas por la ley.
- Establecer medidas para garantizar el uso adecuado y la protección de los recursos y activos de la empresa.
- Gestionar la adquisición de pólizas de seguros para la protección de los recursos humanos, financieros y físicos utilizados por la empresa.
- Coordinar la ejecución de las actividades para la provisión de los servicios administrativos y logísticos que requiere la empresa para su operación.
- Gestionar la adquisición, el almacenamiento y el uso de bienes, materiales, suministros y servicios.
- Ejercer y verificar el ejercicio del control interno.

Al ser ésta una de las áreas críticas de la empresa, se considera de vital importancia la adopción de un sistema contable y de gestión administrativa, que permitan obtener información efectiva, eficaz y fidedigna, con el objetivo de conseguir un reportes minucioso de cada una de las transacciones contables y económicas que se han efectuado durante un periodo determinado, así como también de las obligaciones que debe cumplir la empresa ante el gobierno, instituciones reguladoras, proveedores, personal.

4.2 PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR BÁSICA

En los siguientes párrafos se presentará una descripción detallada de las principales actividades, que se deben elaborar en los principales procesos operativos de la cadena de valor de la empresa; con la finalidad de mejorar la productividad de los mismos.

A continuación se enunciará de manera detallada las funciones y actividades que se deben ejecutar en cada uno de los procesos de la cadena de valor.

4.2.1 Proceso de Gestión Comercial y Contratación de Obras Públicas

Considerando como el más importante y fundamental proceso operativo de la cadena de valor de la organización; es necesario la implantación de ciertas mejoras tales como:

- Transformar la empresa de obligada a llevar contabilidad a una compañía limitada; con el fin de fortalecer la estructura jurídica de la organización y con esto la imagen corporativa de la misma, buscando poder fusionarse con otras empresas en el futuro.
 - Contratar un responsable de licitaciones y cotizaciones que permitan incrementar el número de contratos posibles de ser adjudicados para la empresa.
- Una vez que se contrate a la persona responsable de incrementar el número de

contratos; la gerencia de la organización lo suplirá una cantidad determinada de dinero para los respectivos gastos de representación, los mismos que se verán reflejados en una mayor obtención de proyectos.

- Adicionalmente se capacitará al personal encargado de este proceso enviándole a seminarios que tenga relación con Compras Públicas y demás actividades relacionadas con el giro del negocio.

4.2.2 Planificación Técnica y Económica

El proceso de planificación técnica y económica del proyecto a ejecutar es indispensable para la obtención de resultados eficaces; por lo tanto en este proceso se ha visto necesario la implementación de las siguientes prácticas:

- Implementar un software de seguimiento de proyectos que permita llevar un control explícito de los recursos humanos, materiales y financieros que intervienen en la ejecución del proyecto. (Project , Bizage Process, Nectilus Remoto Constructoras)
- Formular cursos de acción que sirvan de guía para la realización de la obra.
- Elaborar planes de contingencias con la finalidad, de estar preparados para ciertos sucesos impredecibles e incontrolables tales como: situaciones climáticas, accidentes laborales.

En lo referente a la planificación económica del proyecto a ejecutarse, este proceso se apoyara en las siguientes actividades:

- Implementar alianzas estratégicas con proveedores de materias primas, materiales e insumos con la finalidad de negociar mejores condiciones bajo las cuales se ejecutan las compras; tales como: precios , plazos de pago, descuentos, calidad.
- Trabajar mancomunadamente y sistematizadamente con el departamento contable, financiero de la organización para mantener un control adecuado de las compras; pues son vitales para la consecución de los proyectos.

4.2.3 Proceso de Ejecución y Control

El último proceso dentro de la cadena de valor se halla estrechamente relacionado con el personal operativo, por lo tanto se deben adoptar las siguientes acciones estratégicas:

- Contratar un responsable del departamento administrativo, que se encargue de realizar el proceso de contratación de personal operativo para la ejecución de las obras de ingeniería civil.
- Implementar un software que permita controlar los horarios de entrada y de salida del personal operativo; así como medir la productividad de los mismos
- Controlar la correcta utilización de los recursos materiales con el fin de evitar desperdicios.

- Medir los resultados actuales y pasados, en relación de los esperados, con la finalidad de corregir y formular nuevos planes.
- Verificar que el proyecto marche de acuerdo al programa planteado, órdenes provistas y a los principios corporativos de la organización

5. EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

En el presente capítulo se procederá a evaluar cuantitativamente el impacto financiero, que tendrá la adopción del nuevo plan de mejoramiento administrativo financiero de la empresa constructora ROCOS´S.

El análisis financiero de las acciones estratégicas que se implementaran en la empresa, se los ejecuta, en base a un análisis de los flujos de caja incrementales proyectados para cinco años, también se determinara el costo de capital necesario para la implementación del plan estratégico; posteriormente se procederá a la evaluación cuantitativa del proyecto; considerando tres escenario de proyección, los mismos que arrojaran una serie de resultados como el VAN, TIR, PRI. VNA y otros que se utilizaran como parámetros de decisión para la gerencia de la empresa.

5.1 DETERMINACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA INCREMENTALES

De acuerdo con Ross (2010) en su libro Fundamento de Finanzas Corporativas concluye que la acción de dar paso a la ejecución de un nuevo proyecto, en la empresa, es aceptar cambios en los flujos de caja totales actuales y futuros de la organización. Para valorar un plan de mejora propuesto es de vital importancia, realizar un análisis cuantitativo de los flujos de caja de la empresa, y posterior a esto determinar si los mismos incrementan valor o no a la organización (pág. 299).

Los flujos de caja pertinentes de un proyecto específico, hacen referencia a una variación en los flujos de caja generales que se esperan obtener; como consecuencia de aceptar un proyecto específico.

En el presente trabajo de investigación se pretende ejecutar un plan de mejoramiento administrativo financiero y evaluar cuantitativamente el impacto que este tendría en los flujos de caja de la empresa.

“Los flujos de caja incrementales para la evaluación de un proyecto consisten en cualesquiera y todos los cambios de los flujos de efectivo esperados de la empresa que son consecuencia directa de aceptar el proyecto.”

En proyectos como el que se propone en este estudio, es importante considerar el principio de autonomía, para evaluar el impacto que un proyecto nuevo genere; no es necesario considerar todos los flujos de efectivo de la empresa, solo basta enfocarse en los flujos incrementales del proyecto específicamente (Ross, 2010, pág.301).

En este capítulo se hará énfasis en los flujos de caja incrementales, que se generaran como resultado de la implementación del plan de mejoramiento administrativo financiero de la empresa.

5.1.1 Costos Incrementales

En las siguientes tablas, se individualizan los costos referentes a la implementación del plan mejoras que se han adoptado a lo largo de la investigación; los cuales se encuentran descritos en los capítulos anteriores. Estos costos han sido considerados para la determinación de los flujos de caja incrementales del proyecto.

5.1.1.1 Costos Relacionados con la Gestión de Recursos Humanos

Como se mencionó en el capítulo 3 para mejorar la gestión administrativa de la empresa es necesario la implementación de un Departamento

Administrativo Financiero, por lo tanto, se requiere contratar una persona que cumpla con las funciones y responsabilidades de este departamento, que se han descrito en el capítulo 4 de esta investigación.

Adicionalmente, uno de los principales objetivos de la investigación es mejorar la gestión contable financiera de la empresa, por lo cual, la contratación de un contador es de vital importancia para la consecución de este objetivo.

A continuación, se presenta la tabla de remuneraciones y beneficios sociales como resultado de la contratación del personal nuevo de la empresa.

TABLA 10 Remuneraciones y Beneficios Sociales

	1	2	3	4	5
ÁREA ADMINISTRATIVA					
Jefe Administrativo	\$ 9.600	\$ 9.870	\$ 10.147	\$ 10.432	\$ 10.725
Contador	\$ 6.000	\$ 6.169	\$ 6.342	\$ 6.520	\$ 6.703
Total Sueldo	\$ 15.600	\$ 16.038	\$ 16.489	\$ 16.952	\$ 17.429
BENEFICIOS SOCIALES					
Aporte Patronal	\$ 1.739	\$ 1.788	\$ 1.839	\$ 1.890	\$ 1.943
Décimo Tercero	\$ 1.300	\$ 1.337	\$ 1.374	\$ 1.413	\$ 1.452
Décimo Cuarto	\$ 680	\$ 699	\$ 719	\$ 739	\$ 760
Fondos de Reserva		\$ 1.336	\$ 1.374	\$ 1.412	\$ 1.452
Vacaciones	\$ 650	\$ 668	\$ 687	\$ 706	\$ 726
TOTAL	\$ 19.969	\$ 21.867	\$ 22.481	\$ 23.113	\$ 23.762

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi

De acuerdo, con la tabla de remuneraciones se puede observar que se ha presupuestado \$ 19.969 dólares anuales como gastos incrementales relacionados con la contratación de personal nuevo durante el primer año del proyecto, para los años siguientes se ha considerado un incremento de sueldos en base al porcentaje de inflación.

5.1.1.2 Costos Incrementales Relacionados con la Capacitación y Desarrollo de Carrera de RR.HH.

Como se enfatizó en el capítulo 3, la importancia de la implementación de una estrategia de capacitación continua del personal de la empresa es vital para el desarrollo de la misma; consecuentemente, se ha presupuestado para este rubro el 10 % de las ventas totales incrementales dentro de un escenario optimista, 5% para un escenario normal y 3% de las ventas incrementales dentro de un escenario pesimista, para los próximos 5 años de proyección.

TABLA 11: Gastos de Capacitación

Años de Proyección		1	2	3	4	5
GASTOS DE CAPACITACIÓN	5%	\$ (11.073)	\$ (11.541)	\$ (12.043)	\$ (12.581)	\$ (13.159)

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

5.1.1.3 Costos Relacionados con las Comisiones y Bonos al Personal de Contratación

Con la intención de incrementar el número de contratos posibles de adjudicación para la empresa, se ha planteado como estrategia de incentivo al personal de contratación, otorgarles 2% de comisión dentro de un escenario optimista en función de las ventas incrementales que la empresa genera, 1% de comisión relacionados con un escenario normal; en caso de no cumplir con el volumen de ventas objetivo de la empresa, no existiría comisiones para el personal de contratación.

TABLA 12: Comisiones y Bonos

Años de Proyección		1	2	3	4	5
COMISIONES Y BONOS PERSONAL	1%	\$ (2.215)	\$ (2.308)	\$ (2.409)	\$ (2.516)	\$ (2.632)

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

5.1.2 Inversiones

Con el afán, de llevar a cabo el plan de mejoramiento administrativo financiero de la empresa, se ha visto necesario invertir en equipo de computación, software y gastos de constitución³⁶.

5.1.2.1 Inversiones en Equipo de Computo

Para la implementación del software, que se expuso en el capítulo 3 como eje vital para el mejoramiento del sistema administrativo financiero actual; es necesario realizar una inversión en equipo de cómputo para cada uno de los cargo que se han creado en la empresa de acuerdo a la nueva estructura organizacional; en la siguiente tabla se resume el equipo de computación existente y las nuevas inversiones.

³⁶ Los Gastos de Constitución de acuerdo con la NIC 7 son considerados como actividades de inversión ya que son desembolsos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro.

Según la NIC 38: Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física; del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

TABLA 13: Inversiones en Equipo de Computo

DETALLE	COMPUTADORAS		IMPRESORAS		INVERSIONES NUEVAS EN USD	
	EXISTENTES	NUEVOS	EXISTENTES	NUEVOS	COMPUTADORAS	IMPRESORAS
VALOR UNITARIO EN USD					\$ 1.000,00	\$ 300,00
CARGO						
Gerente General	1		1			
Gerente de Planeación	1		1		\$ -	
Gerente de Construcción	1				\$ -	
Gerente Administrativo		1		1	\$ 1.000,00	\$ 300,00
Contador General		1		1	\$ 1.000,00	\$ 300,00
TOTAL	3	2	2	2	\$ 2.000,00	\$ 600,00

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

Conforme, a la tabla se determinó que la empresa debe invertir \$2.600 en la adquisición de computadoras e impresoras para el personal nuevo de la organización.

5.1.2.2 Inversiones Adquisición del Software Nectilus Remoto Constructoras

De acuerdo, con la información proporcionada por la empresa Nectilus, para la adquisición e implementación del software se deberá invertir \$ 4000, este precio incluye: software completo integrado, software anexo transaccional, 20 horas de capacitación a todos los usuarios del sistema, personalización de documentos de la empresa y manual impreso e interactivo; el costo anual de mantenimiento por los 5 próximos años es \$1000.

TABLA 14: Inversión Software

Años de Proyección	1	2	3	4	5
INVERSIÓN INICIAL SOFTWARE	\$ 4.000,00				
COSTO ANUAL DE MANTENIMIENTO	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

5.1.2.3 Inversión para la Constitución de la Empresa como Compañía Limitada

Para el fortalecimiento de la estructura jurídica de la empresa, se debe constituir la misma como compañía limitada, para lo cual, se debe realizar las siguientes inversiones que se detallan en la tabla de gastos de constitución.

TABLA 15: Inversión para la Constitución de la Empresa

CONCEPTO	VALOR ESTIMADO
SERVICIOS PROFESIONALES DE UN ABOGADO	\$ 750,00
NOTARIO	\$ 80,00
REGISTRO MERCANTIL	\$ 135,00
MUNICIPIOS PATENTES Y PERMISOS	\$ 200,00
SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS	\$ 35,00
AFILIACIONES	\$ 200,00
OTROS	\$ 100,00
TOTAL	\$ 1.500,00

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

El costo de constituir una compañía limitada de acuerdo con la tabla de gastos de constitución es de \$ 1.500, más el valor del capital social el cual equivale a \$ 2. 500, por lo tanto, el gasto de transformación de persona natural a compañía limitada es de \$ 4.000.

5.1.2.4 Inversión en el Capital de Trabajo Neto

El cálculo del capital de trabajo se realiza utilizando el método de desfase el cual consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que deben financiarse desde el instante en que ejecuta el primer desembolso, para la adquisición de la materia prima hasta el momento, en que se efectúa el cobro por la venta realizada. (Sapa y otros, 2008, pág. 267)

El cálculo de la inversión de capital de trabajo se determina utilizando la siguiente formula:

$$ICT = \frac{C_a}{365} * n_d$$

En dónde;

Ict= Inversión en capital de Trabajo

C_a = Costo Anual

n_d = Número de días de Desfase

Para la determinación del capital de trabajo neto fue necesario definir el ciclo operativo de la empresa, el ciclo total desde el momento en que se adquiere al inventario hasta que se cobra el efectivo tarda 90 días.³⁷

TABLA 16: Ciclo Operativo

CICLO OPERATIVO	Número de días
Período Promedio de Cuentas por Cobrar	97
Período Promedio de Inventarios	17
Período Promedio de Cuentas por Pagar	24
PERIODO DE DESFASE	90

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Daysi Rueda

La empresa requerirá una inversión inicial de \$ \$ 43.225 en capital de trabajo neto durante el primer año

En la siguiente tabla se presenta la evolución del capital de trabajo neto operativo para los cinco años del proyecto.

³⁷ De acuerdo con Ross (2009) El ciclo operativo es el tiempo que se necesita para adquirir el inventario, venderlo y comprarlo. (pág. 582)

TABLA 17: Inversión de Capital de Trabajo

EVOLUCIÓN DEL CTNO	REF.	0	1	2	3	4	5
CTNO NECESARIO							
Costo Incrementales			\$ 153.449	\$ 154.204	\$ 154.925	\$ 155.600	\$ 156.213
CTNO		\$ 38.362	\$ 38.362	\$ 38.551	\$ 38.731	\$ 38.900	\$ 39.053
Periodo de Desfase	90						
VARIACIONES DEL CTN		\$ 38.362	\$ 0	\$ 189	\$ 180	\$ 169	\$ 153
EFFECTO SOBRE EL FC							
FCI		-\$ 38.362					\$ 39.053
FCO			\$ 0	-\$ 189	-\$ 180	-\$ 169	-\$ 153

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

El cálculo del capital de trabajo, se obtuvo en base al producto de los costos incrementales por el periodo de desfase; las variaciones del capital de trabajo neto tendrán un impacto en los flujos de caja operativos de la empresa.

Adicionalmente, la inversión inicial de capital de trabajo neto de la empresa tendrá un impacto en el flujo de caja de inversiones.

Para financiar el requerimiento de capital de trabajo, se obtendrá un préstamo de \$30.000, a una tasa de interés anual del 15,16% para cinco años.

5.1.3 Depreciaciones y Amortizaciones Incrementales

En esta sección se estudia el impacto de las Normas Internacionales de Contabilidad 36 - 38 y el Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno para determinar el cálculo de la depreciación y amortización de los activos tangibles e intangibles de la empresa.³⁸

Ross (2009) La depreciación contable es una deducción que no implica salida de efectivo, como resultado la depreciación tiene un impacto en el flujo de efectivo por el hecho que influye en el valor del impuesto. El cálculo que determina la depreciación para efectos fiscales es el procedimiento adecuado para las decisiones de inversión de capital (pág. 308).

En la siguiente tabla, se sintetiza el total de la depreciación y amortización de las inversiones en activos nuevos; se ha presupuestado la compra de equipo de cómputo y la implementación de un software, estos activos poseen una vida útil de 3 años, por lo tanto, el importe de las depreciaciones es equivalente a \$2,666 anuales.

³⁸ Los gastos de establecimiento pueden consistir en costes de inicio de actividades, tales como costes legales y administrativos soportados en la creación de una entidad con personalidad jurídica. La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes: Equipos de cómputo y software 33% anual.

TABLA 18: Depreciaciones y Amortizaciones

				DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES EN USD \$				
ACTIVO	AÑOS	% DEPRE - AMORT	INVERSIÓN USD	AÑOS DEL PROYECTO				
				1	2	3	4	5
Software	3	33%	\$ 5.000	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667		
Equipos	3	33,33%	\$ 2.600	\$ 867	\$ 867	\$ 867		
Total de Depreciación				\$ 2.533	\$ 2.533	\$ 2.533		
Gastos de Constitución	5	20%	\$ 1.500	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Capital Accionario	5	20%	\$ 2.500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Total de Amortizaciones				\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Total de Depreciaciones y Amortizaciones				\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 800	\$ 800

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

5.1.4 Análisis del Comportamiento de Ventas y Costo de Ventas

En la siguiente tabla se compendia el análisis del comportamiento de ventas y el costo de ventas bajo los parámetros de un escenario normal, con proyección para cinco años, tomando como año base el 2013, además de datos adicionales que son usados como referencia para los cálculos indicados.

5.1.4.1 Ventas Incrementales

Para el cálculo de las ventas incrementales y el costo de ventas incrementales se ha tomado en cuenta una serie de variables que se describen a continuación.

Como se mencionó en el capítulo 1, se ha establecido que el porcentaje de crecimiento de ventas será en función de la tasa de crecimiento del país para el año 2014, el cual equivale al 4%

Previo, al estudio de la demanda potencial que se efectuó en el capítulo 1 de la investigación, el objetivo de ventas para el año 2014 es equivalente a \$ 550.000 bajo un escenario normal.

De acuerdo, con la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador se ha establecido para el cálculo de las proyecciones de ventas una inflación promedio anual del 2,81%.

Las ventas incrementales de la empresa, durante los cinco años de proyección se determinaron en base a la diferencia de las ventas nominales

como resultado de la implementación del plan de mejoras, y las ventas nominales actuales sin la implementación del plan de mejoras.

El costo de ventas, se calculó en base a la implementación de acciones de mejora, que disminuye el costo actual en 5 %, como consecuencia del establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores. Por otro lado, si la empresa no implementaría el plan de mejoras que se propone en este estudio, el costo de ventas sería equivalente a 91% de las ventas totales; de la diferencia del costo de ventas sin plan de mejoras y el costo de ventas con de plan de mejoramiento se determinó el costo de ventas incrementales del proyecto.

El margen bruto sobre ventas incrementales se determinó en base a la diferencia de las ventas incrementales y el costo de ventas incremental.

Consecuentemente, en la siguiente tabla se resume el análisis del comportamiento de las ventas incrementales y el costo de ventas de la misma.

TABLA 19: Análisis del Comportamiento de Ventas y Costo de Ventas Esperado

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE VENTAS Y COSTO DE VENTAS ESPERADO							
% DE INFLACIÓN ANUAL PROMEDIO	2,81%						
			AÑOS DE PROYECCIÓN				
DESCRIPCIÓN	2013	REFERENCIA	1	2	3	4	5
% INCREMENTO DE VENTAS		4%	4%	4%	4%	4%	5%
DETERMINACIÓN DE LAS VENTAS INCREMENTALES							
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS CON PLAN DE MEJORAMIENTO	\$ 550.000		\$ 550.000	\$ 573.254	\$ 598.172	\$ 624.904	\$ 653.615
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS SIN PLAN DE MEJORAMIENTO	\$ 337.285		\$ 351.155	\$ 366.002	\$ 381.911	\$ 398.978	\$ 417.309
VENTAS INCREMENTALES EN USD			\$ 198.845	\$ 207.252	\$ 216.261	\$ 225.925	\$ 236.305
DETERMINACIÓN DEL COSTO DE VENTAS INCREMENTALES EN USD							
PUNTOS PORCENTUALES DE DISMINUCIÓN DEL COSTO EN RELACIÓN CON LAS VENTAS			0%	1%	1%	1%	1%
% DEL COSTO DE VENTAS EN RELACIÓN DE LAS VENTAS	86%		86%	85%	84%	83%	82%
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - CON PLAN DE MEJORAMIENTO			\$ (473.000)	\$ (487.266)	\$ (502.464)	\$ (518.670)	\$ (535.964)
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - SIN PLAN DE MEJORAMIENTO	91%		\$ (319.551)	\$ (333.062)	\$ (347.539)	\$ (363.070)	\$ (379.751)
COSTO DE VENTAS INCREMENTALES EN USD			\$ (153.449)	\$ (154.204)	\$ (154.925)	\$ (155.600)	\$ (156.213)
MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS INCREMENTALES USD							
CON PLAN DE MEJORAMIENTO			\$ 77.000	\$ 85.988	\$ 95.707	\$ 106.234	\$ 117.651
SIN PLAN DE MEJORAMIENTO			\$ 31.604	\$ 32.940	\$ 34.372	\$ 35.908	\$ 37.558
TOTAL MARGEN BRUTO INCREMENTAL			\$ 45.396	\$ 53.048	\$ 61.335	\$ 70.326	\$ 80.093

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

Como se observa en la tabla, las ventas incrementales, representan el valor adicional que la empresa obtendría en los próximos años, como consecuencia de la implementación del plan de mejoramiento administrativo financiero, que se propone en esta investigación; dentro de un escenario normal el monto de ventas nominales serían: año 2014 \$ 550.000; año 2015 \$ 573.254; año 2016 \$ 598.172; año 2017 \$ 624.904; año 2018 \$ 653.615. Si la empresa continúa con su sistema administrativo financiero actual el monto de ventas nominales serán: año 2014 \$ 351.155; año 2015 \$ 366.002; año 2016 \$ 381.911; año 2017 \$ 398.978; año 2018 \$ 417.309. Consecuentemente, la empresa obtendría un monto de ventas incrementales así: año 2014 \$ 198.845; año 2015 \$ 207.252; año 2016 \$ 216.261; año 2017 \$ 225.925; año 2018 \$ 236.305.

Para establecer el costo de ventas incrementales, se ha considerado el porcentaje de costo sobre las ventas con y sin plan de mejoramiento; para el año 2014 dentro de un escenario normal, se toma en cuenta el costo de ventas actual menos un 5% como resultado del establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores; por lo tanto, para el año 2014 el porcentaje de costo de ventas será de 86% sobre las ventas totales y para los años posteriores, se reducirá este porcentaje en 1% anualmente.

El costo de ventas con plan de mejoramiento para los siguientes años será así: año 2014 \$ (473.000); año 2015 \$ (487.266); año 2016 \$ (502.464); año 2017 \$ (518.670); año 2018 \$ (535.964). Si la empresa no establece alianzas estratégicas con proveedores el costo de ventas de la empresa se mantendría en 91% sobre las ventas, por lo tanto, el costo de ventas para los años de proyección serían: año 2014 \$ (319.551) ; año 2015 \$ (333.062); año 2016 \$ (347.539); año 2017 \$ (363.070); año 2018 \$ (379.751).

Aparentemente, el costo de ventas con la implementación del plan de mejoras es superior al costo de ventas sin plan de mejoras, este incremento se justifica debido a que el costo de ventas está calculado en función de las ventas totales, la implementación del plan de mejoramiento permite a la empresa acceder a un mayor número de contratos de construcción los cuales se reflejan directamente en el incremento del volumen total de ventas.

En base a las consideraciones anteriores, se han determinado los siguientes márgenes brutos incrementales para los diferentes años de proyección como siguen: año 2014 \$ 45.396; año 2015 \$ 53.048; año 2016 \$ 61.335; año 2017 \$ 70.326; año 2018 \$ 80.093.

Una vez que se han determinado las ventas incrementales, costo de ventas incrementales y márgenes brutos incrementales, en la siguiente sección se presenta los Estados de Resultados Incrementales y Flujo de Caja Incremental que son de vital importancia para la evaluación del proyecto.

5.1.5 Estado de Resultados Incremental

En la siguiente tabla se presenta el estado de resultados incremental de la propuesta de implementación del plan de mejoramiento administrativo financiero, el cual, se obtuvo restando de los ingresos incrementales, los gastos en los cuales la empresa incurrirá con el afán de cumplir con el objetivo general de la propuesta estratégica de este estudio

TABLA 20: Estado de Resultado Incremental

ESTADO DE RESULTADO INCREMENTAL							
	REFERENCIA	0	1	2	3	4	5
INCREMENTO DE UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 45.396	\$ 53.048	\$ 61.335	\$ 70.326	\$ 80.093
INCREMENTO DE GASTOS OPERATIVOS			\$ (36.233)	\$ (38.635)	\$ (39.790)	\$ (38.468)	\$ (39.740)
INCREMENTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN							
PAGO POR USO Y MANTENIMIENTO DEL SOFTWARE			\$ (1.000)	\$ (1.000)	\$ (1.000)	\$ (1.000)	\$ (1.000)
REMUNERACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NUEVO			\$ (19.969)	\$ (21.867)	\$ (22.481)	\$ (23.113)	\$ (23.762)
GASTOS DE CAPACITACIÓN Y OTROS	5%		\$ (9.942)	\$ (10.363)	\$ (10.813)	\$ (11.296)	\$ (11.815)
INCREMENTO DE GASTOS DE CONTRATACIÓN DE OBRAS							
COMISIONES Y BONOS PERSONAL DE CONTRATACIÓN	1%		\$ (1.988)	\$ (2.073)	\$ (2.163)	\$ (2.259)	\$ (2.363)
INCREMENTO DE DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			\$ (3.333)	\$ (3.333)	\$ (3.333)	\$ (800)	\$ (800)
TOTAL INCREMENTO DE EBIT			\$ 9.163	\$ 14.413	\$ 21.546	\$ 31.857	\$ 40.352
INCREMENTO DE IMPUESTOS	-36,25%		\$ (3.322)	\$ (5.225)	\$ (7.810)	\$ (11.548)	\$ (14.628)
INCREMENTO DE UTILIDAD NETA			\$ 5.841	\$ 9.188	\$ 13.735	\$ 20.309	\$ 25.725

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Daysi Rueda

5.1.6 Flujos de Caja Incrementales de la Propuesta de Mejora

Como se mencionó anteriormente, para valorar un plan de mejora propuesto es de vital importancia, realizar un análisis cuantitativo de los flujos de caja de la empresa, y posterior a esto determinar si los mismos incrementan valor o no a la organización mediante el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto del proyecto (VAN), el periodo de recuperación de la inversión, el valor presente neto ajustado y otros.

Con el propósito de evaluar el proyecto, los flujos de caja del proyecto deben ser clasificados en tres categorías: flujo de caja operativo, flujo de caja de las inversiones, flujo de caja de financiamiento (Maldonado, 2013, pag.212).

Para determinar el flujo de caja se utilizó el método indirecto descrito en la NIC 7 que establece que se debe comenzar presentando la ganancia o pérdida en términos netos, la misma que se modifica por los efectos de las transacciones no monetarias, partidas de pago diferido y acumulaciones como resultado de cobros y pagos en el pasado o en el futuro; así como de las partidas o ganancias asociadas con flujos de efectivo de operaciones clasificadas como de inversión y financiación.³⁹

³⁹ Nic7(2008) , Estado de Flujo de Efectivo, para.8

Posteriormente, se determinó el flujo de caja de las inversiones, el cual, está compuesto por las inversiones incrementales, que se realizaron en el proyecto con el afán de cumplir los objetivos planteados en esta investigación.

Flujo de Caja Libre Incremental, está constituido por el Flujo de Caja Operativo Incremental, y el Flujo de Caja Incremental de Inversiones.

Adicionalmente, se calculó el Flujo de Caja de la Deuda y el Flujo de Caja de los Socios.

En la siguiente tabla, se sintetiza el cálculo de los flujos de caja antes mencionados.

TABLA 21: Flujos de Caja Incremental

FLUJOS DE CAJA INCREMENTAL							
	REFERENCIA	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)							
EBIT INCREMENTAL			\$ 9.163	\$ 14.413	\$ 21.546	\$ 31.857	\$ 40.352
+ DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 800	\$ 800
FLUJO DE CAJA OPERATIVO LÍQUIDO EBITDA			\$ 12.496	\$ 17.746	\$ 24.879	\$ 32.657	\$ 41.152
-IMPUESTOS POR ACTIVIDADES OPERATIVAS INCREMENTALES	-36,25%		\$ (4.530)	\$ (6.433)	\$ (9.019)	\$ (11.838)	\$ (14.918)
+ VARIACIONES DE CTNO INCREMENTAL		\$ 38.362	\$ -	\$ 189	\$ 180	\$ 169	\$ 153
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO			\$ 7.966	\$ 11.502	\$ 16.041	\$ 20.988	\$ 26.388
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)							
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS							
SOFTWARE		\$ (4.000)					\$ -
EQUIPOS		\$ (2.600)					\$ -
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		\$ (1.500)					
CAPITAL ACCIONARIO		\$ (2.500)					\$ -
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO		\$ (38.362)					\$ 39.053
TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES INCREMENTAL		\$ (48.962)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39.053
TOTAL FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL		\$ (48.962)	\$ 7.966	\$ 11.502	\$ 16.041	\$ 20.988	\$ 65.441
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	13,16%						
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO		\$ (48.962)	\$ 7.040	\$ 10.165	\$ 14.175	\$ 18.547	\$ 57.831

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

TABLA 22: Flujo de Caja de la Deuda y Flujo de los Socios

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA			1	2	3	4	5
CAPITAL		30.000,00	(4.435,39)	(5.107,80)	(5.882,14)	(6.773,87)	(7.800,79)
INTERESES			(4.548,00)	(3.875,59)	(3.101,25)	(2.209,52)	(1.182,60)
AHORRO DE IMPUESTOS	-36,25%		1.648,65	1.404,90	1.124,20	800,95	428,69
TOTAL FLUJO DE LA DEUDA		\$30.000,00	(7.334,74)	(7.578,49)	(7.859,19)	(8.182,44)	(8.554,70)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS		(18.962,21)	631,42	3.923,55	8.181,38	12.805,22	26.886,24

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

5.2 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

Maldonado (2013) en su libro Finanzas Corporativas -Valoración de Inversiones concluye que: el costo de capital utilizado como tasa de descuento para los flujos de caja generados por una inversión, deben ser la tasa de rentabilidad mínima exigida por los potenciales inversionistas, en función del nivel de riesgo asociado a dichos flujos de caja. (pág. 231)

5.2.1 Costo de los Recursos Propios

Para determinar el costo de los recursos propios basados en el modelo del CPMA se utiliza la siguiente formula:

$$K_{e\text{ apa}} = K_{e\text{ desp}} + (K_{e\text{ desp}} - K_d) * \frac{D}{E} * (1 - K_d)$$

En donde:

$K_{e\text{ apa}}$ = Costo de los Recursos Propios Apalancados

$K_{e\text{ d}}$ = Costo de los Recursos Propios Desapalancados

K_d = Costo de la Deuda

t = Tasa de Impuestos Aplicable al Ecuador

D/E = Razón Deuda Patrimonio

TABLA 23: Costo de los Recursos Propios

KE APALANCADO ECUADOR	
Ke apa = Costo de los Recursos Propios Apalancados	15,39%
Ke d= Costo de los Recursos Propios Desapalancados	15,39%
Kd = Costo de la Deuda	15,16%
t= Tasa de Impuestos Aplicable al Ecuador	36,25%
D/E = Razón Deuda Patrimonio	0,7
	15,49%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

5.2.2 Costo Promedio Ponderado de Capital

El costo promedio ponderado de capital o WACC es la tasa de descuento que proviene del cálculo de distintas fuentes de financiamiento; entonces, esta tasa representa la media ponderada de los costos de cada una de las fuentes de financiamiento, la misma que se utilizará para descontar los flujos de caja del proyecto (Maldonado, 2013, pág. 240).

$$CPPC = K_d * \frac{D}{V} * (1 - t) + K_e * \frac{E}{V}$$

En donde:

E = Patrimonio de la Empresa

D = Deuda de la Empresa

V = D + E

Kd = Costo de la deuda

Ke = Costo del patrimonio o de los recursos propios

t= Tasa de Impuestos Aplicable al Ecuador

TABLA 24: Costo Promedio Ponderado de Capital

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	
E = Patrimonio de la Empresa	60%
D = Deuda de la Empresa	40%
V = D+ E	1
Kd = Costo de la deuda	15,16%
Ke = Costo del patrimonio o de los recursos propios	15,49%
t= Tasa de Impuestos Aplicable al Ecuador	36,25%
CPPC	13,16%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Daysi Rueda

5.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Una vez que se han determinado los flujos de caja del proyecto y la tasa de descuento que se va a utilizar para descontar los flujos; en la siguiente sección, se calcularán los diferentes métodos con el afán de evaluar el proyecto que se propone en esta tesis.

5.3.1 Periodo de Recuperación de la Inversión

El periodo de recuperación de la inversión establece cuantos periodos son necesarios para recuperar la inversión inicial realizada (Maldonado, 2013, pág. 188).

TABLA 25: Periodo de Recuperación de la Inversión

AÑO	FC	Flujo de Caja Histórico Acumulado	Flujo de Caja Actualizado	Flujo de Caja Actualizado Acumulado
0	\$ (48.962)	\$ (48.962)	\$ (48.962)	\$ (48.962)
1	\$ 7.966	\$ (40.996)	\$ 7.040	\$ (41.922)
2	\$ 11.502	\$ (29.494)	\$ 10.165	\$ (31.758)
3	\$ 16.041	\$ (13.453)	\$ 14.175	\$ (17.583)
4	\$ 20.988	\$ 7.534	\$ 18.547	\$ 965
5	\$ 65.441	\$ 72.975	\$ 57.831	\$ 58.796

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

La inversión inicial se recuperara en 3,96 años, para el cálculo se empleó los flujos de caja actualizados utilizado la tasa de descuento que se identificó aplicando el CAPM.

5.3.2 Tasa Interna de Retorno

La TIR representa la tasa de rentabilidad generada por los flujos de caja derivados de los activos netos del proyecto. Otros autores definen a la TIR como la tasa que

descuenta todos los flujos asociados de un proyecto a un valor de exactamente cero.

(Maldonado 2013: Marín y otros 2004)

Como se mencionó anteriormente los flujos de caja del proyecto están constituidos por los flujos de caja libre de la inversión (FCL), por lo tanto, estos flujos están destinados a satisfacer los compromisos ante los acreedores de deuda financiera y los socios. (Maldonado 2013, pág. 195)

Para determinar el valor de la TIR se lo realiza a través de prueba y error, usando la aplicación de EXCEL.

TABLA 26: Tasa Interna de Retorno

		1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL	\$ (48.962)	\$ 7.966	\$ 11.502	\$ 16.041	\$ 20.988	\$ 65.441
TASA INTERNA DE RETORNO	27%					

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

Para determinar la aceptación o rechazo del proyecto, se compara la tasa interna de retorno TIR, con el costo promedio ponderado de capital CPPC; por lo tanto, el proyecto se debe aceptar ya que la TIR es equivalente a 27% mientras que el CPPC es 13,16%, consecuentemente la TIR supera al CPPC.

Se concluye, que la implementación del plan de mejoramiento administrativo financiero es factible, ya que la TIR supera al CPPC; por lo tanto, el proyecto puede soportar los costos para el financiamiento de la inversión inicial.

5.3.3 Índice de Rentabilidad de la Inversión

Este índice determina la cantidad de unidades monetarias en termino de valores actuales que un proyecto genera por cada dólar de inversión que se ha realizado (Maldonado, 2013, pág. 197).

$$IR = \frac{VAN + [lo]}{[lo]}$$

En donde:

[lo] = Valor Absoluto del Monto de la Inversion Inicial

En la siguiente tabla se presenta el cálculo del Ir

TABLA 27: Índice de Rentabilidad de la Inversión

VALOR ABSOLUTO DE LA INVERSIÓN INICIAL	\$	48.962
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$	26.201
ÍNDICE DE RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN		1,54

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

Cuando este índice es mayor que uno, significa que la inversión ha generado valor agregado en términos actuales, por lo tanto, por cada dólar de inversión realizada, la empresa recuperara de la inversión en términos de valor presente, un total de 1,54 dólares.

5.3.4 Valor Actual Neto (VAN)

A través de este método de valoración de inversiones se determina el valor presente neto proveniente de la inversión evaluada. El cálculo se ejecuta tomado en cuenta los flujos de caja libres que se han generado como consecuencia de la inversión inicial. El VAN es lo que el inversionista obtiene en términos netos de flujo de caja (Maldonado, 2013, pág. 191).

La fórmula para el cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = \sum_{j=0}^n \frac{FCPY_j}{(1+i)^j}$$

En donde:

FCPY= Flujo de Caja Histórico o Nominal del Proyecto de Inversión

i = Tasa de Rendimiento Exigida por el/ los Inversionistas

j = Periodo en que se Presenta el Flujo de Caja Correspondiente

n= Numero de periodos de duración del proyecto

En la siguiente tabla se presenta el cálculo del VAN:

TABLA 28: Valor Actual Neto

		1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL		\$ 7.966	\$ 11.502	\$ 16.041	\$ 20.988	\$ 65.441
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	13,16%					
INVERSIÓN INICIAL	\$ (48.962)					
VALOR ACTUAL NETO	\$ 26.201					

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

La empresa invierte en la implementación de plan de mejoramiento un total de \$ 48.962 y luego de cinco años, recuperara en términos netos \$ \$ 26.201; consecuentemente, este es el excedente para la empresa en términos de flujos de caja y valor presente, luego de recuperar la inversión inicial.

5.3.5 Valor Actual Ajustado (VAA)

Este método considera que las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento interactúan a nivel de proyecto y que por ende deben ser consideradas ese nivel; por lo tanto, cada flujo se descuenta a su tasa de oportunidad. (Marín y otros, 2004, pág. 63)

La fórmula para el cálculo del valor actual ajustado es la siguiente:

$$VAA = VAN_{\text{básico}} \pm \text{efectos de la obtención de } E + \text{efecto de la obtención de } D$$

Para un mejor entendimiento de este método a continuación se describen los pasos que se deben seguir para el cálculo del VAN:

Primer Paso: Calcular el VAN del proyecto utilizando como tasa de descuento el K_d desapalancado.

Segundo Paso: Añadir algebraicamente los efectos del uso del financiamiento tanto propios como de terceros. (Maldonado, 2013, pág. 322)

El proyecto se financiará a través de un préstamo bancario, a una tasa de interés del 15,16%.

TABLA 29: Valor Actual Neto Ajustado

			1	2	3	4	5
VALOR ACTUAL NETO AJUSTADO	\$ 24.742,42						
VAN BÁSICO	\$ 20.848,27						
FCL		\$ (48.962)	\$ 7.966	\$ 11.502	\$ 16.041	\$ 20.988	\$ 65.441
KED	15,39%						
COSTO EMISIÓN DEL E	0						
VALOR PRESENTE DE LA DEUDA	\$ 3.894,15						
VP CAPITAL E INTERESES	\$ 0,00						
CAPITAL E INTERESES		30.000,00	(8.983)	(8.983)	(8.983)	(8.983)	(8.983)
KD	15,16%						
VP DEL AHORRO DEL IMPUESTO	\$ 3.894,15						
AHORRO DE IMPUESTOS			1.649	1.405	1.124	801	429
KD	15,16%						

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

El VAA representa \$ 24.742,42 unidades monetarias, que permite concluir que gracias al endeudamiento se puede financiar el proyecto y que a pesar de eso, el proyecto es rentable.

5.3.6 Valor Presente de los Flujos de Caja de los Socios (VAC)

Este método consiste en descontar los flujos de caja de los socios utilizando la tasa exigida por ellos para un proyecto específico, es decir el K Apalancado. (Maldonado, 2013, pág. 328)

TABLA 30: VAC

			1	2	3	4	5
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA DE LOS SOCIOS (VAC)	\$ 10.123,64						
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS		(18.962,21)	631,42	3.923,55	8.181,38	12.805,22	26.886,24
KEA		15,49%					

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

El VAC es positivo, por lo tanto, los socios han invertido \$18.962,21 y han recuperado en términos de valor presente la inversión más \$ 10.123,64.

5.3.7 Tasa Interna de Retorno de los Recursos Propios (TIR_{RP})

Rentabilidad que los inversionistas patrimoniales obtienen luego de descontar los efectos de financiamiento a través de deuda (Maldonado, 2013, pág. 327).

TABLA 31: TIR Recursos Propios

		1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS	(18.962,21)	631,42	3.923,55	8.181,38	12.805,22	26.886,24
TIR Recursos Propios	28,73%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Daysi Rueda

La TIR de los recursos propios asciende a 28,73 puntos porcentuales en comparación con el K apalancado 15,49% que exigen los socios a este proyecto, consecuentemente, el proyecto genera mayor rentabilidad que la requerida.

5.4 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Para la evaluación del proyecto se creó un modelo que permite manejar los resultados de la evaluación financiera bajo tres escenarios diferentes: normal, optimista y pesimista.

Los parámetros de evaluación de escenarios se describen a continuación en la siguiente tabla:

TABLA 32: Parámetros de Evaluación de Escenarios

PRINCIPALES VARIABLES DEL MODELO	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
Tasa de Crecimiento de Ventas	4%	5%	2%
Ventas objetivo para el año 2014	\$ 550.000	\$ 600.000	\$ 500.000
Porcentaje de costo de ventas respecto a las ventas	86%	83%	91%
Porcentaje de Gastos de Capacitación en función de las Ventas Incrementales	5%	10%	3%
Porcentaje Comisiones y Bonos en función de las Ventas Incrementales	1%	2%	0%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

En las secciones anteriores se presentaron los resultados financieros obtenidos bajo un escenario normal. En los Anexos N° 4; N°5; N°6 y N°7, se reflejan los estados de resultados y flujos de caja pronosticados bajo la influencia de los escenarios Optimista y Pesimista.

En la siguiente tabla se sintetizan los resultados obtenidos bajo los diferentes escenarios planteados:

TABLA 33: Resultados de Escenarios

	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
TIR	27%	36%	No determinada
VAN	\$ 26.201,40	\$ 48.721	(\$ 38.460)
PRI	3,95	3,29	112,85
IR	1,54	1,90	0,16
VAA	\$ 24.742	\$ 45.476	(\$ 36.059)
VAC	\$ 10.124	\$ 30.782	(\$ 50.517)
TIR Recursos Propios	29%	46%	No determinada

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

Los resultados indican que el proyecto es rentable bajo un escenario normal y optimista, bajo la influencia de las variables del escenario pesimista, el proyecto no es rentable ya que la empresa continuaría manteniendo su actual sistema administrativo financiero.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La implementación de un plan de mejora administrativo financiero en la empresa constructora ROCOS´S nació de la necesidad de ser capaz de afrontar el crecimiento actual de la organización. Durante el periodo de investigación, se elaboró una serie de análisis exhaustivos del sector y del entorno externo en el que se desenvuelve la organización; así como también de las fortalezas y debilidades que posee la organización; para consecuentemente exponer una serie de planes de acción estratégicos que permitan mejorar la gestión administrativa financiera de la organización. Los estudios que se mencionan anteriormente se elaboraron con la finalidad de determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1. CONCLUSIONES

- Se prevé que la inversión de obras públicas en el Ecuador durante el año 2014 alcance el 13,8% del producto interno bruto del país, estimando para los años venideros 9,000 mil millones de dólares para la consecución de obras de ingeniería civil. Con la intención, de canalizar eficientemente el uso de los recursos, el gobierno ecuatoriano ha creado el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), a través del Sistema Oficial de Contratación del Estado (SOCE); que ofrece la posibilidad a proveedores ecuatorianos de bienes, servicio y obras públicas, establecer contratos con el estado ecuatoriano, con el afán, de optimizar los recursos del estado y dinamizar el desarrollo productivo del país Actualmente, existen 85. 549 proveedores habilitados en el SOCE a nivel nacional, los competidores directos de la empresa son 113 proveedores.
- La principal actividad de la empresa consiste en proveer servicios de ingeniería civil a instituciones públicas del estado, a través del SOCE; los principales clientes de la empresa son: el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí y el Gobierno Provincial de Cotopaxi.
- La situación administrativa financiera actual de la empresa es deficiente e incapaz de soportar su crecimiento previsto. Las decisiones trascendentales de la organización, se las toma empíricamente, confiando en la experiencia y buen juicio del gerente, que de

acuerdo con el estudio, han ocasionado que la empresa despilfarre recursos económicos en proyectos que no son factibles.

- La información contable y financiera no revela la realidad actual de la empresa, ya que esta se encuentra desordenada y el acceso a la misma es casi minúsculo. Sin embargo, en la investigación, mediante ajustes a los estados financieros, en base a la información proporcionada por el Gerente General, se consiguieron calcular los índices financieros que propiciaron la siguiente información: rotación de cuentas por cobrar, excesivamente alto; promedio de cuentas por pagar, menor a 30 días. Estas acciones impactan directamente en la excesiva inversión en capital de trabajo que la empresa requiere para operar. Adicionalmente, la rentabilidad de la empresa es relativamente baja.
- La empresa se encuentra constituida como *persona natural obligada a llevar contabilidad*; sin embargo, tras haber ejecutado esta investigación se considera que la empresa precisa construirse como Compañía Limitada.
- En base al análisis de mercado se determinó que la demanda potencial para la empresa en el año 2014 equivale a 13'043.152,42; de acuerdo a la participación de mercado actual de la empresa, se prevé que el pronóstico de ventas para la empresa, para este año, corresponde a 5% de dicho monto, que equivale a \$ 651.726,10.

- Durante el proceso investigativo, se determinaron los ejes fundamentales de la propuesta estratégica de la organización; que están relacionados, con el diseño de la estructura organización efectiva, fundamentada en los procesos de la cadena de valor; así como también, la formulación de estrategias que respondan a las necesidades de la organización.

- En el capítulo financiero de este proyecto, se realizó un análisis exhaustivo del Estado de Resultados de la empresa una vez incorporado el plan de mejoramiento y sin él; lo cual, proporcionó la información necesaria para determinar los flujos de cajas incrementales del proyecto. A partir, del análisis de estos flujos se determinaron los métodos de evaluación más apropiados, obteniendo un VAN equivalente a \$ 26.201, como resultado de descontar los flujos de caja libres del proyecto a un CPPC de 13, 26%; la TIR del proyecto equivale a 27%; consecuentemente, el proyecto es factible de ser realizado, ya que los flujos de caja arrojaron un VAN positivo y la TIR es superior al CPPC. Adicionalmente, la inversión se prevé recuperar en el tercer año, obteniendo un índice de rentabilidad de 1, 54, lo que significa que por cada dólar de inversión se recupera en términos de valor presente \$ 1,54.

6.2. RECOMENDACIONES

- Fortalecer la imagen corporativa de la empresa para la obtención de un mayor número de contratos con el estado ecuatoriano, a través del Servicio Nacional de Contratación Pública.
- Diversificar la cartera de clientes de la empresa. Si bien el SERCOP ofrece la posibilidad de trabajar activamente con las instituciones públicas del Estado ecuatoriano; se deben tomar medidas preventivas, ya que el modelo económico ecuatoriano actual no es sostenible en el tiempo, debido a que las necesidades de inversión en obras públicas son ilimitadas; no obstante, los recursos financieros son limitados.
- Implementar el plan de mejoramiento administrativo financiero que se propone en este estudio; ya que ello permitirá a la empresa desarrollarse adecuadamente y así cumplir con los objetivos que han sido trazados en el plan estratégico resultante.
- La contratación de un contador y la adquisición del software Nectilus es indispensable para la ejecución del plan de mejoramiento; ya que ello permitirá a la empresa contar con información contable – financiera fidedigna y actualizada; que permitirá a la empresa tomar decisiones fundamentadas. De acuerdo, con los índices financieros ajustados que se discutieron en el capítulo 1 de esta investigación, se deberán implementar las siguientes acciones estratégicas: gestionar eficientemente el capital de trabajo, disminuir

el plazo de la rotación de cuentas por cobrar, incrementar el periodo promedio de cuentas por pagar, y mejorar considerablemente los índices de la rentabilidad de la empresa.

- Desarrollar e implementar estrategias de ventas que permitan a la empresa cumplir con el objetivo de ventas anuales: enfocándose primordialmente en el establecimiento de lazos con los socios estratégicos, que coadyuven activamente para el cumplimiento de este objetivo.
- Transformar la empresa en una Compañía Limitada, ya que con ello, se podrá fortalecer su estructura jurídica y la imagen corporativa de la organización, con el afán de establecer alianzas estratégicas, tanto con socios como con proveedores.
- Implementar los planes de acción que se proponen en este estudio, dentro de las áreas de la nueva estructura orgánica funcional de la empresa y la cadena de valor. Los cuales han sido planteados, con la finalidad, de definir las principales tareas que se deben ejecutar para poner en marcha el plan de mejoramiento administrativo financiero, en cada una de las áreas de la organización.
- Canalizar los esfuerzos de la empresa para el cumplimiento de cada una de las actividades que se proponen en esta tesis; con la intención de impulsar el desarrollo eficiente y efectivo de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

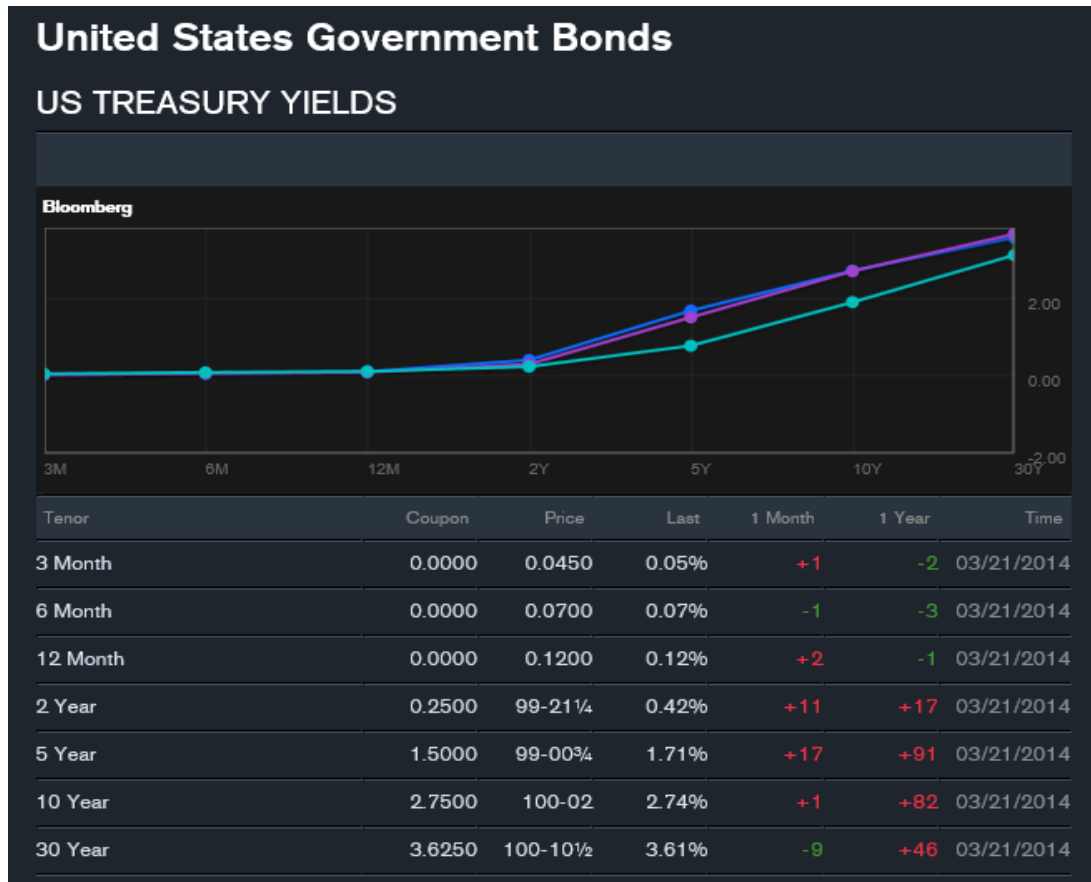
1. Banco Central del Ecuador, **Estudio Mensual de Opinión Empresarial**, Julio 2013
2. BERK JONATHAN & DEMARZO PETER (2008) *Finanzas Corporativas*, México: Pearson 1ma Edición.
3. **Bloomberg**,[<http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>] **Bonos del Gobierno de Estados Unidos.**
4. Cámara de Comercio de Guayaquil 2012,**Boletín Económico**
5. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013).[<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/51822/BalancePreliminar2013.pdf>] **Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe**
6. Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (2008), **Norma Internacional de Contabilidad 7, Estado de Flujo de Efectivo**
7. **Damodaran Online** [<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>] **Prima de Riesgo de Mercado**
8. DESS G, LUMPKIN T, EISNER A., (2011) *Administración Estratégica: Textos Y Casos*, México: McGraw-Hill 8va Edición.
9. Escuela Europea de Negocios, (2012) [<http://www.een.edu/blog/junta-general-de-accionistas-organo-de-gobierno-de-una-empresa.html>] **Junta General de Accionistas: Órgano de Gobierno de una Empresa**
10. Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (2011). *Evolución de la Economía en los países Miembros de la FICC* 2010- 2011 [http://www.fiic.la/documentos/DOCUMENTO_FIIC%202011_12_09_11_FINAL]
11. FERNÁNDEZ MILTON (2007)*La Dirección de Obra- Empresas Constructoras*, España 1ma Edición
12. Fondo Monetario Internacional (2013). [<http://www.imf.org/>]**Perspectivas Económicas. - Las Américas**
13. GARETH R. JONES & JENNIFER M. GEORGE (2010) *Administración Contemporánea*, México: McGraw-Hill 6ta Edición.
14. HILL, CHARLES W. L. & GARETH R. JONES (2009) *Administración Estratégica*, México: McGraw-Hill 8va Edición.
15. HILL, CHARLES W. L. & GARETH R. JONES (2011) *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral*, México: CENGAGE Learning 9na Edición.
16. Instituto Nacional de Contratación Pública (2013). **Boletín Ejecutivo Mayo 2013**
17. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>] **Población Ocupada por Rama de Actividad, Censo 2010.**Acceso 10/11/2013, 17:30
18. Ley de Gestión Ambiental
19. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública(2008)
20. MALDONADO EDMUNDO (2013) *Finanzas Corporativas – Valoración de Inversiones*; 1ma Edición.
21. MARÍN Y OTROS, (2004), *Inversiones: Análisis de Inversiones Estratégicas*, Bogotá, Grupo Editorial Norma.
22. MEDINA QUINTANA, J. (2009). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Quito, Ecuador : CODEU

23. MICHAEL A. HITT ; R. DUANE IRELAND ; ROBERT E. HOSKISSON (2008) *Administración Estratégica : Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos*, México : Cengage Learning 7ma Edición.
24. MINTZBERG Y OTROS, (1997) *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, Ciudad de Juárez; Prentice Hall, 2010
25. ORTEGA CASTRO, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México, México: McGraw-Hill Prentice Hall.
26. PEÑA NOBOA HERNÁN, (2009) *Prácticas Presupuestarias para Ejecutivos*, 1ma Edición
27. PORTER, MICHAEL E (2009) *Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Madrid, España
28. ProChile, 2012 *Cómo Hacer Negocios con Ecuador* [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_07_30_12125040.pdf]
29. REZA JIMÉNEZ, ALFREDO(2012); *Manual de Administración de Obra*, México, México : Trillas, c2012
30. ROSS, STEPHEN A, (2006), *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, México: McGraw-
31. SAPAG CHAIN NASSIR (2008) *Preparación y Evaluación de Proyectos* Santiago de Chile, Chile: McGraw-Hill, 5ta. Edición.
32. SERCOP[<http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/wpcontent/uploads/downloads>] **Boletín Mensual INCOP, Mayo 2013**
33. Servicio Nacional de Compras Públicas (2012)-**Informe Anual 2012 Rendición de Cuentas** [<http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/biblioteca/>].
34. Sistema Nacional de Información [<http://www.sni.gob.ec/web/guest>] **Plan Anual de Inversiones Territorializado.**
35. SUÁREZ SALAZAR, CARLOS. (1980), *Administración de Empresas Constructoras*; México, México : Limusa, 2da Edición
36. Superintendencia de Compañías, [<http://www.supercias.gob.ec/portal/>] **Requisitos para Constituir una Compañía**
37. THOMPSON Y OTROS (2012). *Administración Estratégica; Textos y caso*. México – México; Quinta edición McGraw Hill
38. WHEELEN, THOMAS L. & HUNGE J. DAVID (2007) *Administración Estratégica y Política de negocios: Conceptos y Casos*, México: Pearson Educación 10ma Edición.

ANEXOS

Anexo 1

TASA LIBRE DE RIESGO



Fuente: Bloomberg, [<http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>]
Bonos del Gobierno de Estados Unidos. Acceso: 17/03/2014

Anexo 2**PRIMA DE RIESGO DE MERCADO**

Última actualización: 05/01/ 2014

<i>Risk Premium</i>		<i>Standard Error</i>	
Arithmetic Average			
1928-2013	11.50%	3.57%	5.21%
1964-2013	11.29%	5.11%	6.97%
2004-2013	9.10%	1.56%	4.69%

Geometric Average			
1928-2013	9.55%	3.53%	4.93%
1964-2013	9.89%	5.07%	6.56%
2004-2013	7.34%	1.54%	4.27%

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
7.93%	6.29%	2.19%	2.34%
6.18%	4.32%	2.42%	2.75%
7.55%	4.41%	6.02%	8.66%

Risk Premium

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
6.02%	4.62%
4.83%	3.33%
5.80%	3.07%

Fuente: Damodaran Online [<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>]Prima de Riesgo de Mercado, Acceso: 17/03/2014

Anexo 3**BETAS POR SECTOR- EVA**

Data Used: S&P Capital IQ, Bloomberg and the Fed

Date of Analysis: Data used is as of January 2014

<i>Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Average Beta</i>	<i>Market D/E Ratio</i>	<i>Tax Rate</i>	<i>Unlevered Beta</i>	<i>Cash/Firm Value</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>
Beverage	35	0.95	22.29%	18.82%	0.80	4.33%	0.84
Biotechnology	214	1.23	15.92%	2.98%	1.07	18.10%	1.30
Building Materials	43	1.57	65.24%	9.48%	0.99	6.18%	1.05
Cable TV	20	1.40	66.11%	21.23%	0.92	3.61%	0.96
Computer Software	191	0.98	6.55%	12.43%	0.92	16.59%	1.11
Computers/Peripherals	81	1.37	9.70%	10.01%	1.26	9.78%	1.39
Diversified Co.	113	1.22	78.69%	17.18%	0.74	14.07%	0.86
Electrical Equipment	64	1.43	12.28%	16.15%	1.29	10.95%	1.45
Electronics	123	1.22	22.46%	11.31%	1.01	13.01%	1.17
Engineering & Const	30	1.28	13.23%	25.00%	1.17	16.52%	1.40
Entertainment	76	1.60	33.87%	12.56%	1.24	5.81%	1.31
Entertainment Tech	42	1.11	11.54%	11.01%	1.01	24.21%	1.33
Environmental	84	0.66	43.07%	7.60%	0.48	2.45%	0.49
Financial Svcs. (Div.)	256	1.34	204.42%	16.23%	0.49	12.46%	0.56
Food Processing	119	0.87	23.50%	21.63%	0.74	3.74%	0.77
Foreign Electronics	10	1.10	45.71%	23.12%	0.81	27.40%	1.12
Funeral Services	6	1.12	49.48%	28.66%	0.83	2.94%	0.85

Fuente: Damoradan Online [<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/inshold.xls>] Betas por Sector, Acceso: 17/03/2014

Anexo 4

ESTADO DE RESULTADOS – ESCENARIO OPTIMISTA

ESTADO DE RESULTADO INCREMENTAL							
	REFERENCIA	0	1	2	3	4	5
INCREMENTO DE UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 70.084	\$ 80.105	\$ 91.118	\$ 103.240	\$ 116.606
INCREMENTO DE GASTOS OPERATIVOS			\$ (53.748)	\$ (57.201)	\$ (59.500)	\$ (59.424)	\$ (62.056)
INCREMENTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN							
PAGO POR USO Y MANTENIMIENTO DEL SOFTWARE			\$ (1.000)	\$ (1.000)	\$ (1.000)	\$ (1.000)	\$ (1.000)
REMUNERACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NUEVO			\$ (19.969)	\$ (21.867)	\$ (22.481)	\$ (23.113)	\$ (23.762)
GASTOS DE CAPACITACIÓN Y OTROS	10%		\$ (24.538)	\$ (25.835)	\$ (27.238)	\$ (28.760)	\$ (30.412)
INCREMENTO DE GASTOS DE CONTRATACIÓN DE OBRAS							
COMISIONES Y BONOS PERSONAL DE CONTRATACIÓN	2%		\$ (4.908)	\$ (5.167)	\$ (5.448)	\$ (5.752)	\$ (6.082)
INCREMENTO DE DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			\$ (3.333)	\$ (3.333)	\$ (3.333)	\$ (800)	\$ (800)
TOTAL INCREMENTO DE EBIT			\$ 16.336	\$ 22.904	\$ 31.618	\$ 43.816	\$ 54.550
INCREMENTO DE IMPUESTOS	-36,25%		\$ (5.922)	\$ (8.303)	\$ (11.461)	\$ (15.883)	\$ (19.774)
INCREMENTO DE UTILIDAD NETA			\$ 10.414	\$ 14.601	\$ 20.156	\$ 27.932	\$ 34.775

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

Anexo 5

ESTADO DE RESULTADOS – ESCENARIO PESIMISTA

ESTADO DE RESULTADO INCREMENTAL							
	REFERENCIA	0	1	2	3	4	5
INCREMENTO DE UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 14.020	\$ 19.422	\$ 25.061	\$ 30.954	\$ 37.121
INCREMENTO DE GASTOS OPERATIVOS			\$ (28.976)	\$ (30.972)	\$ (31.690)	\$ (29.898)	\$ (30.662)
INCREMENTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN							
PAGO POR USO Y MANTENIMIENTO DEL SOFTWARE			\$ (1.000)	\$ (1.000)	\$ (1.000)	\$ (1.000)	\$ (1.000)
REMUNERACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NUEVO			\$ (19.969)	\$ (21.867)	\$ (22.481)	\$ (23.113)	\$ (23.762)
GASTOS DE CAPACITACIÓN Y OTROS	3%		\$ (4.673)	\$ (4.772)	\$ (4.876)	\$ (4.985)	\$ (5.099)
INCREMENTO DE GASTOS DE CONTRATACIÓN DE OBRAS							
COMISIONES Y BONOS PERSONAL DE CONTRATACIÓN	0%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO DE DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			\$ (3.333)	\$ (3.333)	\$ (3.333)	\$ (800)	\$ (800)
TOTAL INCREMENTO DE EBIT			\$ (14.956)	\$ (11.550)	\$ (6.629)	\$ 1.057	\$ 6.460
INCREMENTO DE IMPUESTOS	-36,25%		\$ 5.421	\$ 4.187	\$ 2.403	\$ (383)	\$ (2.342)
INCREMENTO DE UTILIDAD NETA			\$ (9.534)	\$ (7.363)	\$ (4.226)	\$ 674	\$ 4.118

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

Anexo 6

FLUJOS DE CAJA – ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJOS DE CAJA INCREMENTAL							
<u>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</u>	REFERENCIA	0	1	2	3	4	5
EBIT INCREMENTAL			\$ 16.336	\$ 22.904	\$ 31.618	\$ 43.816	\$ 54.550
+ DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 800	\$ 800
FLUJO DE CAJA OPERATIVO LÍQUIDO EBITDA			\$ 19.669	\$ 26.237	\$ 34.951	\$ 44.616	\$ 55.350
-IMPUESTOS POR ACTIVIDADES OPERATIVAS INCREMENTALES	-36,25%		\$ (7.130)	\$ (9.511)	\$ (12.670)	\$ (16.173)	\$ (20.064)
+ VARIACIONES DE CTNO INCRMENTAL		\$ 43.823	\$ -	\$ 737	\$ 756	\$ 773	\$ 788
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO			\$ 12.539	\$ 17.463	\$ 23.037	\$ 29.216	\$ 36.073
<u>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</u>							
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS							
SOFTWARE		\$ (4.000)					\$ -
EQUIPOS		\$ (2.600)					\$ -
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		\$ (1.500)					
CAPITAL ACCIONARIO		\$ (2.500)					\$ -
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO		\$ (43.823)					\$ 46.877
TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES INCREMENTAL		\$ (54.423)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46.877
TOTAL FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL		\$ (54.423)	\$ 12.539	\$ 17.463	\$ 23.037	\$ 29.216	\$ 82.951
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	13,16%						
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO		\$ (54.423)	\$ 11.081	\$ 15.432	\$ 20.358	\$ 25.818	\$ 73.305
VALOR ACTUAL NETO (VAN)		\$ 48.721					
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		36%					
INDICE DE RENTABILIDAD DE LA INVERSION		1,90					

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA							
CAPITAL		30.000,00	(4.435,39)	(5.107,80)	(5.882,14)	(6.773,87)	(7.800,79)
INTERESES			(4.548,00)	(3.875,59)	(3.101,25)	(2.209,52)	(1.182,60)
AHORRO DE IMPUESTOS	-36,25%		1.648,65	1.404,90	1.124,20	800,95	428,69
TOTAL FLUJO DE LA DEUDA		\$30.000,00	(7.334,74)	(7.578,49)	(7.859,19)	(8.182,44)	(8.554,70)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS		(24.423,33)	5.204,42	9.884,35	15.178,06	21.033,35	44.395,95
VALOR ACTUAL NETO AJUSTADO	\$ 45.475,62						
VAN BÁSICO	\$ 41.581,47						
FCL		\$ (54.423)	\$ 12.539	\$ 17.463	\$ 23.037	\$ 29.216	\$ 82.951
KED	15,39%						
COSTO EMISIÓN DEL E	0						
VALOR PRESENTE DE LA DEUDA	\$ 3.894,15						
VP CAPITAL E INTERESES	\$ 0,00						
CAPITAL E INTERESES		30.000,00	(8.983)	(8.983)	(8.983)	(8.983)	(8.983)
KD	15,16%						
VP DEL AHORRO DEL IMPUESTO	\$ 3.894,15						
AHORRO DE IMPUESTOS			1.649	1.405	1.124	801	429
KD	15,16%						
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA DE LOS SOCIOS (VAC)	\$ 30.782,50						
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS		(24.423,33)	5.204,42	9.884,35	15.178,06	21.033,35	44.395,95
KEA		15,49%					
TIR Recursos Propios		45,96%					

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda

Anexo 7

FLUJOS DE CAJA – ESCENARIO PESIMISTA

FLUJOS DE CAJA INCREMENTAL							
<u>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</u>	REFERENCIA	0	1	2	3	4	5
EBIT INCREMENTAL			\$ (14.956)	\$ (11.550)	\$ (6.629)	\$ 1.057	\$ 6.460
+ DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 800	\$ 800
FLUJO DE CAJA OPERATIVO LÍQUIDO EBITDA			\$ (11.623)	\$ (8.216)	\$ (3.296)	\$ 1.857	\$ 7.260
-IMPUESTOS POR ACTIVIDADES OPERATIVAS INCREMENTALES	-36,25%		\$ 4.213	\$ 2.978	\$ 1.195	\$ (673)	\$ (2.632)
+ VARIACIONES DE CTNO INCRMENTAL		\$ 35.440	\$ -	\$ (527)	\$ (545)	\$ (565)	\$ (587)
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO			\$ (7.409)	\$ (5.765)	\$ (2.646)	\$ 618	\$ 4.041
<u>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</u>							
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS							
SOFTWARE		\$ (4.000)					\$ -
EQUIPOS		\$ (2.600)					\$ -
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		\$ (1.500)					
CAPITAL ACCIONARIO		\$ (2.500)					\$ -
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO		\$ (35.440)					\$ 33.215
TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES INCREMENTAL		\$ (46.040)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33.215
TOTAL FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL		\$ (46.040)	\$ (7.409)	\$ (5.765)	\$ (2.646)	\$ 618	\$ 37.255
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	13,16%						
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO		\$ (46.040)	\$ (6.548)	\$ (5.095)	\$ (2.339)	\$ 546	\$ 32.923
VALOR ACTUAL NETO (VAN)		(\$ 38.460)					
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		-10%					
INDICE DE RENTABILIDAD DE LA INVERSION		0,16					

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA							
CAPITAL		30.000,00	(4.435,39)	(5.107,80)	(5.882,14)	(6.773,87)	(7.800,79)
INTERESES			(4.548,00)	(3.875,59)	(3.101,25)	(2.209,52)	(1.182,60)
AHORRO DE IMPUESTOS	-36,25%		1.648,65	1.404,90	1.124,20	800,95	428,69
TOTAL FLUJO DE LA DEUDA		\$30.000,00	(7.334,74)	(7.578,49)	(7.859,19)	(8.182,44)	(8.554,70)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS		(16.039,98)	(14.744,15)	(13.343,70)	(10.505,65)	(7.564,17)	(1.299,57)
VALOR ACTUAL NETO AJUSTADO	(\$ 36.059,21)						
VAN BÁSICO	(\$ 39.953,36)						
FCL		\$ (46.040)	\$ (7.409)	\$ (5.765)	\$ (2.646)	\$ 618	\$ 37.255
KED	15,39%						
COSTO EMISIÓN DEL E	0						
VALOR PRESENTE DE LA DEUDA	\$ 3.894,15						
VP CAPITAL E INTERESES	\$ 0,00						
CAPITAL E INTERESES		30.000,00	(8.983)	(8.983)	(8.983)	(8.983)	(8.983)
KD	15,16%						
VP DEL AHORRO DEL IMPUESTO	\$ 3.894,15						
AHORRO DE IMPUESTOS			1.649	1.405	1.124	801	429
KD	15,16%						
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA DE LOS SOCIOS (VAC)	(\$ 50.516,85)						
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS		(16.039,98)	(14.744,15)	(13.343,70)	(10.505,65)	(7.564,17)	(1.299,57)
KEA		15,49%					
TIR Recursos Propios		No determinada					

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Daysi Rueda